

**UNIVERSIDADE DE LISBOA  
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO**



**O papel do diretor escolar do ensino infantil na gestão pedagógica,  
financeira e administrativa: uma perspectiva dos diretores escolares e das  
famílias de São José de Mipibu, RN - Brasil.**

Vilani Guedes de Moura

**Mestrado em Educação  
Área de Especialidade em Administração Educacional**

Dissertação Orientada pela  
Professora Doutora Ana Luísa Rodrigues

**2021**

# ÍNDICE

<b>AGRADECIMENTOS</b>	<b>5</b>
<b>RESUMO</b>	<b>6</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO 1 - CONTEXTO - SÃO JOSÉ DE MIPIBU, RN, BRASIL</b>	<b>10</b>
A cidade de São José de Mipibu, Nordeste, Brasil	10
As diferenças sociais e a educação	11
<b>CAPÍTULO 2 - FUNÇÃO E PERSPECTIVA DA GESTÃO ESCOLAR</b>	<b>17</b>
Função do Gestor Escolar	17
A Formação do Pedagogo para Gestão Escolar	18
Evolução da Gestão escolar e seu impacto na perspectiva do diretor escolar	20
<b>CAPÍTULO 3 - GESTÃO PEDAGÓGICA</b>	<b>27</b>
O diretor e coordenador Pedagógico	29
O gestor e a gestão democrática	30
Participação da família na gestão escolar	34
<b>CAPÍTULO 4 - A GESTÃO FINANCEIRA E ADMINISTRATIVA DAS ESCOLAS</b>	<b>38</b>
Bases Legais da Gestão Financeira e Administrativa Escolar	38
Perspectiva Acadêmica da Gestão Administrativa e Financeira das Escolas	40
Documentação Escolar	41
Patrimônio material	42
Recursos Financeiros	43
<b>CAPÍTULO 5 - METODOLOGIA</b>	<b>44</b>
Desenho Metodológico	46
População Alvo	46
Coleta dos Dados	47
Análise dos Dados	48

<b>CAPÍTULO 6 - RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	<b>50</b>
Perfil Amostral	50
Perfil dos Diretores	50
Perfil dos Familiares	55
Perspectivas sobre a Gestão Pedagógica	57
Perspectiva dos diretores	57
Perspectiva dos familiares	59
Discussão	60
Perspectivas sobre a Gestão Administrativa e Financeira	63
Papel do diretor escolar na gestão administrativa e financeira	64
Perspectiva dos diretores	64
Perspectiva dos familiares	70
Discussão	72
Gestão Democrática	78
Mecanismos de Gestão Democrática	78
Perspectiva dos Diretores	78
Perspectiva dos Familiares	79
Discussão	81
Desafios da participação familiar na gestão escolar	83
Perspectiva dos Diretores	83
Perspectiva dos Familiares	84
Discussão	84
Autoavaliação do Desempenho enquanto Diretor Escolar e Familiar	85
Perspectiva dos Diretores	86
Perspectiva dos Familiares	87
Discussão	88
<b>CAPÍTULO 7 - CONCLUSÕES</b>	<b>90</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>92</b>

<b>APÊNDICE I</b>	<b>99</b>
<b>APÊNDICE II</b>	<b>104</b>
<b>APÊNDICE III</b>	<b>108</b>
<b>ANEXO I</b>	<b>111</b>

## **ÍNDICE DE TABELAS**

<b>Tabela 01.</b> Distribuição por nível dos alunos no ensino infantil de São José de Mipibu, RN, Brasil, no ano de 2019.	46
<b>Tabela 02.</b> Distribuição de escolas com ensino infantil e diretores do município São José do Mipibu, RN, Brasil e amostragem feita por nível.	47
<b>Tabela 03.</b> Fases e método da análise temática qualitativa.	49
<b>Tabela 04:</b> Perfil socioeconômico dos informantes diretores e familiares das escolas da educação básica de São José de Mipibu.	52
<b>Tabela 05.</b> Gratificação dos Diretores Escolares sobre o salário base de professor de nível I em função do número de alunos.	54

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>Figura 01.</b> Divisão territorial do Brasil com suas regiões e estados.	10
<b>Figura 02.</b> Índice de desenvolvimento humano, por país e cidades brasileiras no ano de 2017.	11
<b>Figura 03.</b> Índice de Educação Básica, por estado no Brasil em uma série histórica de 2005 a 2017, junto ao mapa das regiões brasileiras.	14
<b>Figura 04:</b> Dimensões de gestão, com foco no projeto pedagógico.	27
<b>Figura 05:</b> Impacto da gratificação pela função de diretor escolar estratificado por nível de escolaridade e tempo de serviço.	55

## **ÍNDICE DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

<b>FEM</b>	Fórum Econômico Mundial
<b>FUNDEB</b>	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
<b>IDEB</b>	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

<b>IDH</b>	Índice de Desenvolvimento Humano
<b>INEP</b>	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
<b>LDB</b>	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
<b>OCDE</b>	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
<b>ONU</b>	Organização das Nações Unidas
<b>PDDE</b>	Programa Dinheiro Direto na Escola
<b>PISA</b>	Programa Internacional de Avaliação Estudantil
<b>PNAE</b>	Programa Nacional de Alimentação Escolar
<b>PNBE</b>	Programa Nacional de Biblioteca na Escola
<b>PPP</b>	Projeto Político Pedagógico
<b>SJM</b>	São José de Mipibu
<b>TGA</b>	Teoria Geral da Administração

## **AGRADECIMENTOS**

Um especial agradecimento a minha mãe Dona Isabel, minha fortaleza, meu orgulho, minha princesa, que não teve tempo de ver o meu trabalho final na vida terrena, mas está vendo na vida espiritual. Obrigado mãe por entender minha ausência, obrigado por tudo e por sempre acreditar em mim.

A minha família e amigos pelo carinho e apoio.

A minha orientadora Ana Luísa por acreditar e aceitar o desafio de orientar a distância, e obrigado pelas valiosas orientações e apoio.

Obrigado aos professores pelas contribuições e aprendizado durante as aulas, aos colegas de sala pela rica troca de experiências e aprendizado.

As Prefeituras Municipais de São José de Mipibu e Vera Cruz, bem como as Secretarias Municipais de Educação por permitirem minhas licenças para estudo.

Gratidão a todos que diretamente e indiretamente me ajudaram nesse processo. Finalizo agradecendo ao meu Deus, fonte de amor, força, luz e inspiração e sem ele não teria chegado até aqui.

## RESUMO

A gestão escolar é liderada pelo diretor escolar nas escolas do ensino infantil no Brasil. Esta função sofreu mudanças ao longo dos séculos na mesma medida que o papel da escola, podendo este ser estudado por diversas ciências como a educação, administração e ciências sociais. Consequentemente, o entendimento do que é o fazer do diretor escolar é compreendido de maneiras diferentes. Como o conhecimento produzido pela ciência demanda um tempo para alcançar a sociedade, e a literatura aponta falhas para a formação do diretor escolar, o presente estudo visou identificar as perspectivas dos diretores escolares e dos familiares dos alunos acerca do papel do diretor escolar e confrontá-lo entre si e com a literatura. Para o efeito, foi utilizada uma abordagem qualitativa, sustentada em entrevistas realizadas aos informantes a respeito das funções do diretor na gestão escolar. Os principais resultados encontrados foram: os diretores entendem que todas as áreas da gestão escolar tem influência no sucesso dos alunos; a gestão pedagógica está voltada para o aluno negligenciando a formação continuada dos professores; no campo administrativo financeiro existe uma ressonância com o que preconiza a literatura, porém existe muita dificuldade na execução da burocracia; na gestão democrática existe um afastamento das famílias no processo decisório e uma aproximação para a execução estabelecida pela direção. Destarte, sugere-se: que a secretaria de educação crie um programa de capacitação para gestão escolar, através da troca de experiência entre os atuais diretores do município, e que desenvolva um manual para prestação de contas; que os diretores possam implementar em suas escolas um programa de formação contínua para os professores; que consolidem os espaços de gestão compartilhada com divisão da tomada de decisão; e que possa formar os familiares para uma participação efetiva na gestão democrática.

**Palavras-chaves:** Administração Escolar; Gestão Pedagógica; Ensino Infantil; Diretor escolar.

## **ABSTRACT**

The leadership in school management is practiced by the school principal in early childhood schools in Brazil. This position has undergone changes over the centuries as the school's role, which can be studied by several sciences such as: education, administration and social sciences. Consequently, understanding the principal's role is understood in different ways. As the knowledge produced by science takes time to reach society, and the literature points out lacks in the education to become a school principal, the present study aimed to identify the perspectives of school principals and the families of schoolchildren about the role of the school principal confronting each other and with literature. To this end, a qualitative approach was used, based on interviews with informants about the functions of school management. The main findings were: the principals and family members understands that all areas of school management have an influence on student success; pedagogical management is geared towards the student, neglecting the teachers' continuing education; in the financial/administrative field, there is a resonance with what the literature advocates, although there is a lot of difficulty in the execution of bureaucracy; in democratic management there is a withdrawal of families in the decision-making process and an approximation for execution established by the leadership. It was also possible to identify that the electoral process for access to the position of school director does not value the skills in school management, neither is it attractive to the professional who has a more professional career and higher degree. Thus, it is suggested that: the Town's education department should creates a training program for school management, through the experience exchange between the current school directors, and it also should develops a manual for accountability; that the principals can implement in their schools a program of continuous training for teachers; they consolidate the spaces for shared management with division of decision-making as well; and they should train family members for effective participation in democratic management.

**Keywords:** School Administration; Pedagogical Management; Kindergarten; School principal.



## INTRODUÇÃO

A administração educacional tem suas bases nas questões políticas, sociológicas, educacionais e administrativas. Trata-se de uma área onde nenhuma dessas disciplinas, individualmente, pode ser capaz de englobar por completo a natureza ampla da Administração Educacional. Portanto, faz-se necessário um olhar interdisciplinar sobre a gestão escolar (Barroso, 2002).

Neste campo interdisciplinar existe a figura do diretor escolar que evoluiu ao longo dos anos. Houve um momento em que a lógica fabril se fez presente e tornou a escola seriada, definiu-se objetivos claros e fortaleceu-se o papel do professor como responsável por transferir o conhecimento para o aluno. Quando as ciências sociais debruçaram seus estudos sobre a escola enquanto uma instituição social, ela trouxe um questionamento das relações humanas que haviam se estabelecido com a lógica fabril e então questionou-se o papel social da escola. A sociologia chamou atenção para a importância da micropolítica, e do papel da cultura e da realidade local na administração pedagógica. A escola deixa de ser um espaço passivo das intervenções feita por meio dos diretores e professores, e passa agora a integrar a sociedade e responder às demandas da mesma (Barroso, 2002).

Seja este diretor escolar centrado nas demandas administrativas ou com uma abordagem mais contemporânea, estando atento também às demandas pedagógicas, motivando sua equipe e a liderando para um trabalho mais integrado, seu papel sempre ocupou um espaço importante na execução dos objetivos escolares.

Apesar da evolução do entendimento sobre o papel do diretor escolar, o perfil de gestão em uma escola pode divergir do que é preconizado pela ciência da educação. Ademais, a comunidade educativa pode ter uma perspectiva diferente sobre as funções e como uma gestão escolar deve ser feita.

Oliveira e Menezes (2018), em sua revisão de literatura aponta lacunas para a pesquisa a respeito do gestor escolar: formação do gestor e suas competências, a identidade e quanto à qualidade dos gestores. E em nossas pesquisas, não foi

possível identificar a existência de um trabalho que busque estabelecer um paralelo entre as perspectivas dos pais, dos próprios diretores e do que se preconiza atualmente a respeito do papel do diretor.

Sendo assim, o objetivo deste trabalho é identificar e confrontar as perspectivas dos gestores das escolas do ensino infantil<sup>1</sup>, bem como das famílias dos alunos sobre o papel do gestor escolar na gestão pedagógica, financeira e administrativa, nas escolas do ensino infantil do município São José do Mipibu, RN, Brasil e assim poder elencar potencialidades e fraquezas da gestão escolar do município para que estas se tornem alvo de intervenção no futuro.

Deste modo, o presente documento traz no primeiro capítulo uma contextualização que diz respeito à realidade socioeconômica e da educação brasileira, e um comparativo dos desempenhos educacionais do Brasil com o mundo. Também encontra-se descrito neste capítulo a estrutura de educação do Município de São José de Mipibu.

O capítulo dois descreve sobre a função e formação do diretor escolar, bem como a evolução da administração educacional e seu impacto na prática do diretor escolar.

No capítulo três é abordada a gestão pedagógica. O papel do diretor escolar na gestão pedagógica e sua associação com o coordenador pedagógico. Esta seção também destaca os mecanismos democráticos da educação bem como o papel do gestor de assegurá-lo. Com um destaque para a participação das famílias e sua perspectiva acerca da gestão escolar.

No capítulo quatro apresentamos a gestão financeira e administrativa buscando contrastar o que é definido por lei e o que é estudado pela ciência educacional. Nos três últimos capítulos é apresentada a metodologia aplicada, os resultados associados à discussão, e por fim as conclusões do presente estudo.

---

<sup>1</sup> A estrutura educacional do Brasil e Portugal são muito semelhantes. O nível educacional que vai dos 3 aos 5 anos de idade é chamado de pré-escolar em Portugal e de ensino infantil no Brasil. O ensino básico de Portugal, que vai dos 6 aos 15 anos, é nomeado de ensino fundamental no Brasil. Por fim, o ensino secundário português, dos 16 aos 18 anos, é o ensino médio Brasileiro.

## CAPÍTULO 1 - CONTEXTO - SÃO JOSÉ DE MIPIBU, RN, BRASIL

### A cidade de São José de Mipibu, Nordeste, Brasil

O Brasil é um país que tornou-se independente em 07 de setembro de 1822 e com a constituição cidadã publicada em 1988, o Brasil tornou-se um país que avançou rumo a redução das desigualdades sociais e a garantia dos direitos humanos como o direito à educação (Brasil, 1988; Fausto & Fausto, 1994).

De proporção continental, com 8.5 milhões de quilômetros quadrados onde habitam cerca de 209 milhões de pessoas, o Brasil buscou se organizar territorialmente em cidades, estados e regiões como mostrado na figura 01 para gerir o país (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2010).



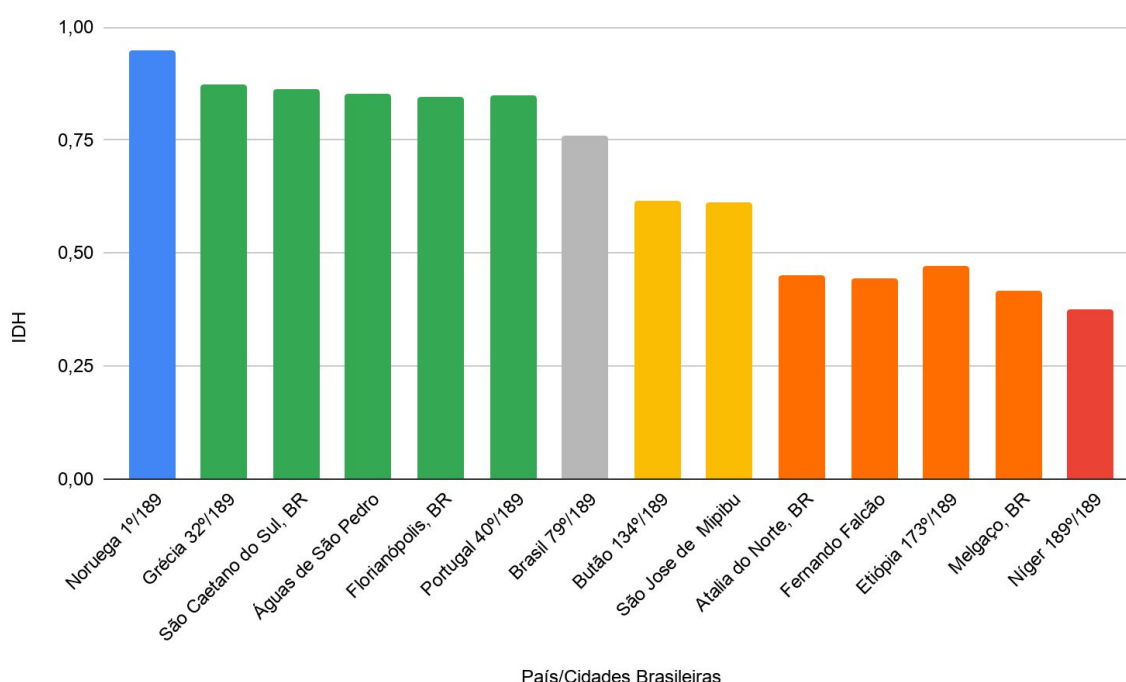
**Figura 01.** Divisão territorial do Brasil com suas regiões e estados. Fonte: (Francisco, sem data)

No Nordeste do país, em azul na figura 01, está a cidade de São José do Mipibu (SJM). Trata-se de uma cidade localizada na região agreste do estado do Rio Grande do Norte. Ela surgiu como uma pequena aldeia indígena chamada Mopebu, a 30 km da capital chamada Cidade do Natal. Com o decorrer da colonização portuguesa e catequização dos índios, a aldeia foi se urbanizando até que em 16 de outubro de 1845 a vila de São José tornou-se a cidade de São José

de Mipibu (Prefeitura Municipal de São José de Mipibu, sem data). Atualmente, de acordo com censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2010), a população de SJM é de 39.776 habitantes no ano de 2010, enquanto sua capital Natal possui 803 mil habitantes no mesmo ano.

## As diferenças sociais e a educação

O IDH é um índice que busca avaliar a expectativa de vida, o acesso à educação e a renda dos cidadãos do país; onde o valor mais próximo de 1 (um) implica um país com melhores condições sociais (Organização das Nações Unidas, 2020). Comparando o Índice de desenvolvimento Humano (IDH) de SJM, com outras cidades brasileiras e mundiais, poderemos compreender onde SJM encontra-se no campo do desenvolvimento social.



**Figura 02.** Índice de desenvolvimento humano (IDH), por país (2019) e cidades brasileiras no ano de 2017.  
Fonte: A. Brasil, (2016) e Relatório do Desenvolvimento Humano (2019).

Na figura 02, segundo o relatório das organizações das nações unidas (ONU) do ano de 2019, o IDH do Brasil é de 0.761 ocupando a posição de 79º/189, enquanto que Portugal possui 0.850 (40º/189), sendo a Noruega o melhor país no

ranque com 0.949 e o Níger ocupando a pior classificação (United Nations Development Programme, 2017).

Esta discrepância no IDH é também observada dentro do Brasil quando comparamos as cidades brasileiras, denunciando assim suas desigualdades sociais. No ano de 2010, São Caetano do Sul - São Paulo (0.862), Águas de São Pedro - São Paulo (0.854) e Florianópolis - Santa Catarina (0.847) possuem índices equiparáveis a Grécia (0.872) que é 32º/189 no *ranking* das nações, enquanto cidades como Atalaia do Norte - Amazonas (0.450), Fernando Falcão - Maranhão (0.443) e Melgaço - Pará (0.418) possuem índices comparáveis a Etiópia (0.470) 173º/189 no *ranking* das nações (A. Brasil, 2013; *Relatório do Desenvolvimento Humano*, 2019).

Por sua vez, São José de Mipibu - RN (0.611) está classificado em 3.884º lugar de 5.565 municípios brasileiros no IDH (A. Brasil, 2013), o equivalente ao Butão que é 134º/188 nos rankings das nações (A. Brasil, 2013; *Relatório do Desenvolvimento Humano*, 2019). Portanto, o Brasil além de estar distante da realidade social europeia, também possui abismos sociais dentro do próprio país. Este cenário torna SJM um município com uma necessidade primária de desenvolvimento social, e portanto desenvolvimento de sua educação. Pois como afirmava Paulo Freire (2000, p. 67) “Se a educação sozinha não transforma a sociedade, sem ela tampouco a sociedade muda”.

Outra forma de avaliar o desenvolvimento social de um país é a avaliação feita pelo Fórum Econômico Mundial (FEM). Por exemplo, o FEM em seu relatório sobre recursos humanos colocou o país em 88º/122 colocado em seu ranking referente ao ano de 2013 (World Economic Forum, 2013). Em 2017, o país não apresentou melhoras significativas no mesmo *ranking* e ficou classificado 77º/130 (*The Global Human Capital Report*, 2017). Ou seja, independente do indicador de avaliação aplicado, IDH ou índice da FEM, o Brasil obteve desempenho semelhante no que se refere às potencialidades de desenvolvimento dos seus recursos humanos.

Apesar das ferramentas que avaliam os recursos humanos de um país nos permitir inferir a qualidade da educação desse território, existem ferramentas desenvolvidas com o objetivo específico de avaliar a educação. Uma destas ferramentas é o Programa Internacional de Avaliação Estudantil (PISA) desenvolvido pela Organização para Coordenação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Os estudos realizados por esta organização posicionam o Brasil em nível semelhante aos do IDH em seu *ranking* educacional. Por exemplo, os dados de 2015 do PISA, revelam que os alunos possuem desempenho em ciências, leitura e matemática abaixo da média dos países avaliados. De facto, os resultados que se referem a ciências não sofrem alterações há nove anos, e a leitura também não apresenta alterações desde 15 anos atrás, e apenas a matemática houve melhoria (Organização para Coordenação e Desenvolvimento Econômico, 2015). Como o investimento em educação no Brasil está muito abaixo da média investida pelos países participantes da OCDE, 42% da média gasta pelos países da OCDE para alunos entre 6 a 15 anos, é compreensível o seu desempenho no ranque (Organização para Coordenação e Desenvolvimento Econômico, 2015).

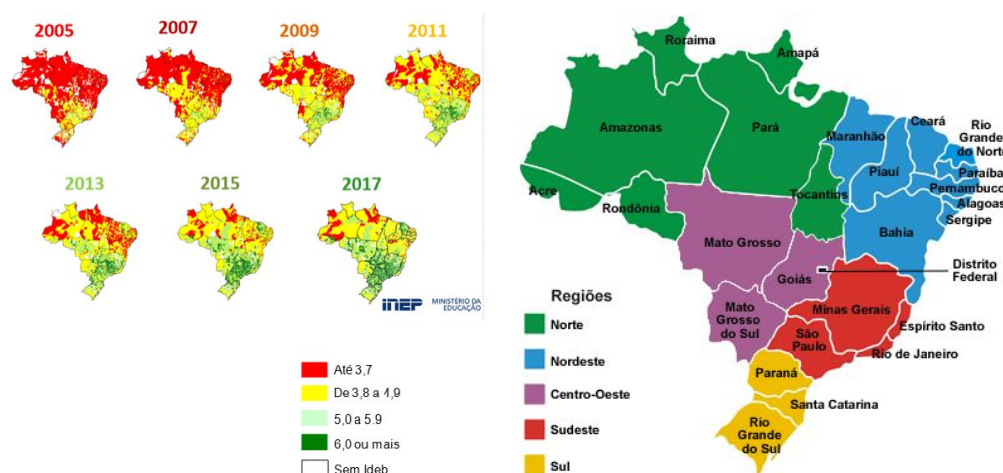
Contudo, o investimento em educação não é o único responsável. Países com investimento piores ou iguais ao Brasil foram capazes de obter resultados melhores em educação. Como é o caso do Chile, Colômbia, México e Uruguai. Esses achados sugerem a necessidade do Brasil em melhorar seu sistema educacional em outros aspectos que não financeiro. Especialmente devido ao facto da Colômbia e México possuírem um percentual de estudantes em camadas desfavorecidas semelhante ou pior ao Brasil respectivamente, e ainda apresentarem resultados educacionais melhores (Organização para Coordenação e Desenvolvimento Econômico, 2015).

O último PISA referente ao ano de 2018 foi publicado em dezembro de 2019, comprovando a manutenção das condições educacionais. O Brasil pontuou 413 em leitura, 384 em matemática e 404 em ciências, sem alterações significativas entre o ano de 2015 e 2018, perpetuando sua média em posição inferior aos países participantes da OCDE (OECD, 2019). Podemos então afirmar que, com base nessa série histórica do PISA, o país não trouxe ações significativas no campo financeiro e

tão pouco pedagógico para seu sistema educacional. Ademais, o Brasil não vislumbra melhora educacional visto que seu desempenho no PISA está estagnado há décadas, e o investimento em educação reduziu 56% nos últimos quatro anos (Mazieiro, Guilherme, 2019).

Saindo do âmbito entre países para adentrar nas diferenças regionais, estaduais e municipais do Brasil, vamos utilizar uma ferramenta desenvolvida pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), que é parte do Ministério da Educação do Brasil.

O índice de avaliação da educação básica (IDEB) permite o estudo dos avanços da educação no território Brasileiro dentre os níveis educacionais do ensino infantil ao término do ensino médio<sup>2</sup>. O IDEB, em uma série histórica de 2005 a 2017, mostra a situação da educação básica no Brasil. Conforme figura 03, as regiões sudeste e sul sempre obtiveram os melhores resultados. Somente a partir de 2007 a região nordeste iniciou sua melhora na educação básica, porém o estado do Rio Grande do Norte teve um crescimento mais lento quando comparado com outros estados nordestinos (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, sem data).



**Figura 03.** Índice de Educação Básica, por estado no Brasil em uma série histórica de 2005 a 2017, junto ao mapa das regiões brasileiras. Fonte:Francisco (sem data) e Ministério da Educação (sem data).

<sup>2</sup> Ensino médio - No Brasil, o ensino médio corresponde ao ensino secundário de Portugal (16 aos 18 anos)

De fato, um dos principais fatores para a diferença social reside no financiamento da educação. Segundo o anuário brasileiro da educação básica, enquanto o estado de São Paulo tinha disponível para investir R\$ 6.478,90 por estudante por ano, o Rio Grande do Norte possuía R\$ 4.141,10 por estudante por pessoa no ano de 2015. Essa diferença de investimento em educação a longo prazo reflete na própria capacidade do estado oferecer mão de obra qualificada para a educação. Por exemplo, 77.7% dos professores da educação básica do Rio Grande do Norte possuem nível superior, enquanto São Paulo possui 90% dos seus profissionais com educação (Todos pela Educação, 2019).

Ao comparar os dados do IDEB, com os dados do PISA que mostra poucos avanços na questão educacional no Brasil, nos questionamos como índices que buscam avaliar um mesmo cenário educacional podem produzir resultados diferentes sobre uma mesma realidade. Para entender esta diferença é necessário entender ambos os índices.

A meta nacional do país para 2021, data comemorativa dos duzentos anos de independência do Brasil, é que a média nacional no IDEB seja de seis pontos. Este valor representa a média do PISA dos países integrantes da OCDE. Esta comparação só é possível devido ao pareamento das competências avaliadas do IDEB com o PISA de modo que possamos transladar os valores de uma avaliação para outra. Por isso, quando um município atinge o valor de seis pontos no IDEB, cor verde na figura 03, isto representa que a qualidade da educação na atenção básica naquele município é equiparada com o valor médio do PISA dos países participantes da OCDE (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2015).

Sendo assim, o Brasil precisa atuar ao menos em duas frentes para enfrentar o seu problema educacional. Investir mais em educação a fim de garantir mais acesso e estruturas que favoreçam o aprendizado, bem como necessita rever a capacitação dos profissionais da educação e as estratégias pedagógicas utilizadas.



## **CAPÍTULO 2 - FUNÇÃO E PERSPECTIVA DA GESTÃO ESCOLAR**

### **Função do Gestor Escolar**

Os estudos acerca do papel do gestor escolar aumentaram após o fortalecimento da função devido às descentralizações administrativas ocorridas em diversos governos do mundo. No Brasil, o acesso à função de gestor escolar pode ocorrer por duas vias: por meio de candidatura e eleições ou via indicação do poder executivo, que é a situação de 74% das escolas municipais do Brasil (Oliveira & Menezes, 2018); sendo as escolas do Município de São José de Mipibu um contraponto, pois 100% dos diretores escolares foram eleitos pela comunidade escolar que inclui professores, funcionários, alunos e pais no processo eleitoral (Prefeitura Municipal de São José de Mipibu, 2019). Contudo, tanto no processo eleitoral como na indicação do poder executivo, parecem faltar critérios que considerem a habilidade de gestão destes profissionais. A capacidade de acessar o cargo está diretamente relacionada com a capacidade de articulação do diretor, seja deste com a comunidade ou com os políticos locais, portanto as habilidades para ser diretor escolar parecem consistir em: propaganda e política (Oliveira & Menezes, 2018).

O papel do gestor escolar está descrito no artigo décimo segundo da Lei 9.394/96 que engloba funções como: elaborar o projeto político pedagógico; administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros; assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas; velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente; prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento; articular-se com as famílias e comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola; informar aos pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica; notificar ao Conselho Tutelar do Município, ao juiz competente da Comarca e ao respectivo representante do Ministério Público a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima de cinquenta por cento do percentual permitido em lei (Brasil, 1996).

Por sua vez, o regimento comum das escolas municipais de SJM amplia e esclarece algumas funções do diretor. Dentre elas destaca-se que o diretor escolar deve organizar as reuniões técnicas, definir a linha de ação a ser adotada pela escola com atenção as demandas da comunidade escolar e as legislações pertinentes, encaminhar o projeto político pedagógico para homologação, assinar matrícula e transferência dos alunos, propor a criação/extinção das turmas, garantir o atendimento educacional aos alunos com deficiência, organizar a rotina de trabalho, emitir documentos autênticos e regulares, conferir certificados de nível por ano, convocar e presidir as reuniões dos conselhos escolares, presidir solenidades e cerimônias escolares, representar a escola, buscar o cumprimento das normas de convivência na escola, de leis, regulamentos, prazos e determinações, elaborar a escala de férias, analisar os resultados das avaliações e coordenar ações de melhoria do rendimento escolar, elaborar a escala de férias, delegar funções aos funcionários e professores de sua escola, controlar a frequência e autorizar eventuais ausência dos servidores no ambiente escolar (Prefeitura Municipal de São José de Mipibu, 2017).

Portanto, é evidente a relevância dada pelo poder legislativo das diversas esferas de governo sobre as funções administrativas do diretor escolar mas pouco encontra-se positivado nas leis as funções financeiras e, em especial, a função pedagógica dos diretores. Sem dúvidas, um reflexo do histórico de desenvolvimento da administração escolar no Brasil, que busca modernizar a prática da direção escolar, ainda que a lei municipal de SJM seja do ano de 2017.

## **A Formação do Pedagogo para Gestão Escolar**

Os Diretores escolares, no ensino infantil, precisam ser pedagogos (Prefeitura Municipal de São José de Mipibu, 2019). A formação desse profissional, por sua vez, está regulamentada pela Diretrizes Curriculares do Ministério da Educação para o curso de nível superior: pedagogia. Essa diretriz prevê que este profissional é formando para:

... o exercício da docência na Educação Infantil e nos anos iniciais do Ensino Fundamental, nos cursos de Ensino Médio de modalidade Normal e em cursos de

Educação Profissional, na área de serviços e apoio escolar, bem como em outras áreas nas quais sejam previstos conhecimentos pedagógicos. (Conselho Nacional de Educação, 1996, p.6)

A própria Diretriz curricular não prevê de forma categórica que o pedagogo venha se tornar diretor escolar, e portanto não orienta como padrão de ensino a formação em saberes da administração escolar. Na questão administração escolar, a diretriz curricular prevê a participação do profissional, porém sempre atrelado a gestão pedagógica:

...gestão educacional, entendida numa perspectiva democrática, que integre as diversas atuações e funções do trabalho pedagógico e de processos educativos escolares e não escolares, especialmente no que se refere ao planejamento, à administração, à coordenação, ao acompanhamento, à avaliação de planos e de projetos pedagógicos, bem como análise, formulação, implementação, acompanhamento e avaliação de políticas públicas e institucionais na área de educação; participar da gestão das instituições em que atuem enquanto estudantes e profissionais, contribuindo para elaboração, implementação, coordenação, acompanhamento e avaliação do projeto pedagógico; participar da gestão das instituições em que atuem planejando, executando, acompanhando e avaliando projetos e programas educacionais, em ambientes escolares e não escolares (Conselho Nacional de Educação, 1996, p.9)

São colocações pouco enfáticas para o maior órgão educacional do país. O que reaviva os protesto de Lück (2000, p.29), que afirma: “Não se pode esperar mais que os dirigentes escolares aprendam em serviço, pelo ensaio e erro...” , e amplia seu pensamento ao expor que é preciso que esse profissional seja formado ao nível superior, e que mantenha essa formação em aberto, sendo ela continuada por meio de cursos e capacitações para que o profissional se mantenha atualizado a crescente demanda de novos saberes sobre gestão escolar provocada pela autonomia da escola (Lück, 2000).

Contudo, o que se observa dentro do ensino da pedagogia no Brasil é a influência imposta pelas diretrizes do curso de graduação desta área. Um estudo que avaliou 71 cursos de pedagogia do Brasil, observou com base no estudo da estrutura curricular e das ementas que diante de todas as disciplinas ofertadas pelos

cursos apenas 4,5% das obrigatórias eram referente a gestão escolar. Não obstante, o estudo ressalta que as ementas, incluindo as disciplinas mais clássicas da pedagogia, não são detalhadas, contendo falhas importantes nas descrições dos conteúdos. Isso impacta na padronização do ensino, na compreensão do que é ensinado, e dificulta reformas curriculares que venham gerar impacto positivo por não sermos capazes de compreender o que hoje está sendo feito no ensino da pedagogia (Gatti & Barretto, 2009). Dessa forma os autores concluem que a informalidade ao descrever os conteúdos das disciplinas...

Dá margem a pensar que ainda prevalece o que já afirmava Bernstein (1984) sobre o papel das professoras mulheres na escolarização inicial nos primórdios do século XX. Esperava-se que fosse primordialmente o de socializar as crianças com base em um conjunto de valores e conhecimentos elementares altamente consensuais, estando pouco presentes as questões de aprendizagens efetivas de conteúdos socialmente valorizados e necessários à vida social e da formação e trabalho futuro (p.123).

Nessa amostra, o curso de pedagogia se apresenta pobre em sua estruturação revelando problemas na formação do profissional em sua função mais consolidada que é ensinar, então certamente as funções mais modernas como gestão escolar provavelmente encontrar-se em pior situação.

## **Evolução da Gestão escolar e seu impacto na perspectiva do diretor escolar**

Administrar é a ação de dirigir negócios, públicos ou privados, de gerir; é um ato, processo ou resultado do administrar (Michaelis, 2011), de forma sistematizada constituindo um campo de estudo chamado de ciências da administração (Lee & Câmara, 1993). Quando as ciências administrativas chegaram para gerir as questões educacionais, a lógica empresarial e até fordista/taylorista imperou. Formatos seriados, com objetivos bem delimitados para serem cumpridos em cada nível educacional, bem como o fortalecimento do papel do professor como único responsável por transferir os saberes ao aluno virou rotina na atividade escolar (Barroso, 2002).

A Teoria Geral da Administração (TGA) afirma que administrar uma escola é um fazer idêntico a qualquer empresa. Então a administração surge da necessidade de garantir que o trabalho dividido para pessoas com funções diferentes caminhem na mesma direção, alcançando a eficiência e eficácia da empresa. Dentro da realidade educacional esta empresa seria a escola (Lourenço Filho, 1976; Ribeiro & Machado, 2007).

A função do diretor escolar com base na TGA desdobra-se nas seguintes ações: planejar e programar; dirigir e coordenar; comunicar e inspecionar; controlar e pesquisar. Planejar significa estabelecer o que deve ser feito na qualidade e quantidade, enquanto que programar seria estabelecer objetivos menores que permitam a orientação e ordenamento dos trabalhos. Dirigir e coordenar por sua vez implicariam em garantir a forma e o tempo adequado da execução das tarefas, por meio da divisão das função do trabalho e sua hierarquia. Inspecionar e comunicar representaria a fiscalização e transmissão de informação entre os setores de trabalho para garantir o alinhamento das equipes e a fluidez do serviço. Esta discussão coloca o gestor escolar como administrador, sem trazer relevância para quais diferenciais o gestor escolar precisaria reunir para assumir a frente de uma escola (Lourenço Filho, 1976).

Apesar de ter trazido avanços para as questões educacionais, há que se falar que essa racionalidade sobrepujou saberes das ciências educacionais e dificultou o acesso na medida que se estabeleceu pré-requisitos para adentrar o sistema; prejudicou o ensino e aprendizagem no momento de sua padronização da práxis educativa estando portanto refratário às idiossincrasias dos alunos; e a permanência de estudantes em instituições educacionais quando se impede a continuidade do aluno dentro deste sistema (Barroso, 2002).

Buscando sua valorização enquanto ciência, a educação realizou pesquisas experimentais e positivistas. Buscou se aproximar do racional das ciências quantitativas, com intuito de delimitar seu objeto de estudo, e portanto se estabelecer como ciência, e assim participar com mais protagonismo do ato de fazer educação segundo as demandas da época. As duas áreas colaboraram para

avançar o campo da administração educacional, porém o campo da administração e da educação representa uma versão dicotômica para a realidade educacional. Os estudos estavam focalizados na figura do chefe escolar, na relação entre professores ou no funcionamento da sala. Isso frustrou o movimento educacional por não ter produzido resultados satisfatórios (Barroso, 2002).

Com desempenho duvidoso, com as críticas ao formato positivista e com a consolidação da educação enquanto direito, o campo da Administração Educacional foi ampliado incorporando a sociologia e a política. A partir da década de 60, a sociologia ganhou espaço na educação após avanços nos estudos dos aspectos sociológicos das organizações, ou seja, como as relações ocorrem dentro de organizações e como uma sociedade e as organizações influenciam umas às outras (Barroso, 2002). Esses pensamentos são incorporados na educação e então diversos autores vão se debruçar no estudo da administração educacional sob a influência da sociologia e com certo distanciamento da TGA. Em 1968, Anísio Teixeira contribui com a diferença entre administração de empresas e administração escolar afirmando o seguinte:

Somente o educador ou o professor pode fazer administração escolar. Administração de ensino ou de escola não é carreira especial para que alguém se prepare, desde o início, por meio de curso especializado, mas, opção posterior que faz o professor ou o educador já formado e com razoável experiência de trabalho, e cuja especialização somente se pode fazer em cursos pós-graduados.

(Teixeira, 1968, p.14)

Ou seja, Anísio Teixeira afirma que para reunir características para ser um bom gestor escolar há que se ter vivência prática do fazer educacional. Para que assim ele possa desenvolver saberes que irão se dividir em três campos, o da orientação enquadrado como professor de professores; de professores de alunos; e de administradores. Anísio Teixeira entendia que o professor sempre estará nos três campos de atuação, e que eventualmente poderá ser mais administrador que professor, mas que todo esse saber serve para servir a educação e estão interligados. Exatamente como na medicina, onde profissionais como bioquímicos, biofísicos e anatomistas estão para dar suporte a medicina, a decisão final na

educação pertence ao educador/professor, e que jamais a administração escolar deve se constituir um título de graduação (Teixeira et al., 1968).

Quase uma década após Anísio Teixeira, Alonso (1976) afirma que o diretor escolar precisa ir além de garantir a logística do processo de administrar. Precisa inspirar os colegas de trabalho, ser o seu líder. Essa liderança deve ser capaz de não mais dividir funções entre os funcionários isolados, mas de inspirá-los a trabalharem em equipe ainda que com funções distintas; ser capazes de inovar por meio de projetos; dividir as dificuldades e entusiasmar o processo de ensino e aprendizagem; identificar onde a escola possui potencial para transformação e quais mecanismos estão funcionando com eficiência. Ou seja, o diretor escolar deve permear todos os setores escolares informando e planejando com os setores, formas para que a escola possa atingir seus objetivos educacionais.

Então no término da década de 60 e na década de 70 haviam dois importantes expoentes Myrtes Alonso e Anísio Teixeira que entendiam a necessidade do diretor escolar ser formado nas ciências educacionais, porém o Ministério da Educação recomendava que os diretores escolares tivessem ao nível de graduação no curso Administração Escolar na altura. Somente na década seguinte, com o fim do regime militar no Brasil e a redemocratização influenciando todo o país, é que o cargo do diretor escolar passa a estar atrelado a um processo eleitoral, e uma maior contribuição da sociologia para a administração escolar brasileira. Com isso, houve uma diminuição da demanda pelo curso de graduação em administração escolar levando a sua extinção e posteriormente tornando o curso de pós-graduação como desejava Anísio Teixeira (Alonso, 1976; Lück, 2000; Teixeira et al., 1968).

Seguindo a onda de redemocratização do país, Paro (1986) insere as influências sociológicas e o caráter político do administrador escolar. Não basta contemplar os processos administrativos, é preciso democratizar a direção escolar como meio garantir uma educação de qualidade, que represente a comunidade a qual está inserida. Dessa forma, é função da direção escolar também inserir a comunidade escolar nas tomadas de decisões da gestão escolar. É assim que

temos a descaracterização do diretor escolar enquanto marionete do Estado, nesse fluxo o diretor deixa de exercer a função de controle, supervisão, repasse de informações em exclusivo acato as demandas do Ministério da Educação e seus desdobramentos das secretarias de educação estadual e municipal (Lück, 2000).

Para além da visão da descentralização da gestão escolar como uma construção social, outros estudos trazem que a descentralização administrativa e financeira das escolas foi facilitada pelos interesses de desoneração do sistema educacional, e da criação de uma lógica competitiva entre as escolas públicas. Para tanto instituiu-se um ambiente mercadológico entre as diversas instituições escolares classificando-as e financiando-as conforme seu desempenho em avaliações nacionais (Chirinéa & Brandão, 2015). Isto muda a perspectiva do gestor escolar obrigando-o a estar atento não mais apenas aos seus alunos, mas a seus clientes/alunos para que torne a escola competitiva frente a avaliação aplicada pelo Estado (Whitty & Power, 2000).

Independente das motivações que levaram a descentralização da gestão escolar, estudiosos deste século não divergem dos autores que os antecederam. Ao contrário, as ideias seguem se aproximando e ampliando suas fronteiras sem romper com seus antecessores. Por exemplo, Lück (2011) ao afirmar que é função do diretor escolar coordenar todos os setores escolares para que trabalhem em sinergia; controlar os insumos e os recursos financeiros; e formular diretrizes administrativas, concorda que é importante que um diretor tenha conhecimento e exerça a administração clássica na escola. Mas que não se compreenda apenas isso, há que se aproximar a comunidade escolar da rotina da escola; promover o suporte dos trabalhadores da escola; servir de liderança promotora de inspiração para o trabalho; promover um canal de comunicação entre toda a comunidade escolar, para inovação e melhoria do processo educacional. Portanto a autora retoma as mesmas ideias de que não basta encarar a escola como um processo administrativo tradicional, precisa-se alinhar os interesses dos estudantes com os da escola e com o do governo; é preciso liderar a pasta pedagógica em harmonia com os professores.



No mesmo sentido Barroso (2005) traz que o gestor escolar possui quatro facetas: a burocrática que reflete a relação processual entre os órgãos governamentais reguladores da educação (Ministério da Educação e Secretaria de Educação) sendo o diretor representante do cumprimento do dever do Estado na escola; a corporativa em que o diretor serve como interface entre as restrições burocráticas e financeiras do Estado sobre a escola e as necessidades pedagógicas e profissionais desta instituição; a generalista que envolve os aspectos tradicionais a administração escolar; e por último a face político-social que busca mediar os interesses de todos aqueles envolvidos com a escola em busca do “bem comum”.

Com a evolução da administração escolar ao longo do tempo, e com a ampliação das responsabilidades do diretor escolar, é impreterível que haja uma capacitação para que o diretor esteja apto a assumir os novos desafios de sua função. Pois como não há resultados do desempenho escolar que seja independente da capacidade do diretor escolar, não adianta inserirmos novos métodos de ensino e aprendizagem ou diretrizes curriculares excelentes, sem que haja o aperfeiçoamento da pedra angular da escola: o diretor escolar (Lück, 2000).

É possível que um gestor escolar tenha preferência por uma linha de fazer administração educacional em detrimento de outra. Especialmente se não houver planejamento para a formação do diretor. Nesse sentido, Lück (2000) reforça que não se deve mais esperar que a função do diretor seja pautada exclusivamente pelo empirismo. É preciso que substitua o empirismo por profissionalismo a fim de corresponder às responsabilidades que o setor educação demanda, através da formação dos diretores escolares tornando-os mais aptos a monitorar os resultados de sua gestão; desenvolver e motivar sua equipe; ser capaz de atuar na resolução de conflitos; como planejar e implementar as propostas pedagógicas e administrativa na escola; favorecer a integração da escola em sua comunidade; e estimular todos os atores da educação para se manterem engajados na proposta de fazer educação.

O Brasil, apesar de ter atentado-se para a formação dos gestores, com a criação do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica que oferta

cursos desde 2009 no formato *latus sensus*, e a partir de 2010 criou o aperfeiçoamento em Gestão Escolar, estudos relatam que a abrangência do programa ainda é reduzida. Os programas enfrentam muitas dificuldades didáticas, disponibilidade dos gestores para formação e de infra-estrutura dificultando a qualidade da formação (Aguilar, 2010; Ministério da Educação do Brasil, sem data-a; Gomes et al., 2011) .

Além dos problemas da política nacional na formação dos diretores escolares, também não é comum a exigência de uma formação em gestão escolar para ocupar o cargo de diretor, incluindo o município de SJM que exige a licenciatura e experiência em educação, mas não contempla uma formação em gestão escolar (Prefeitura Municipal de São José de Mipibu, 2019).

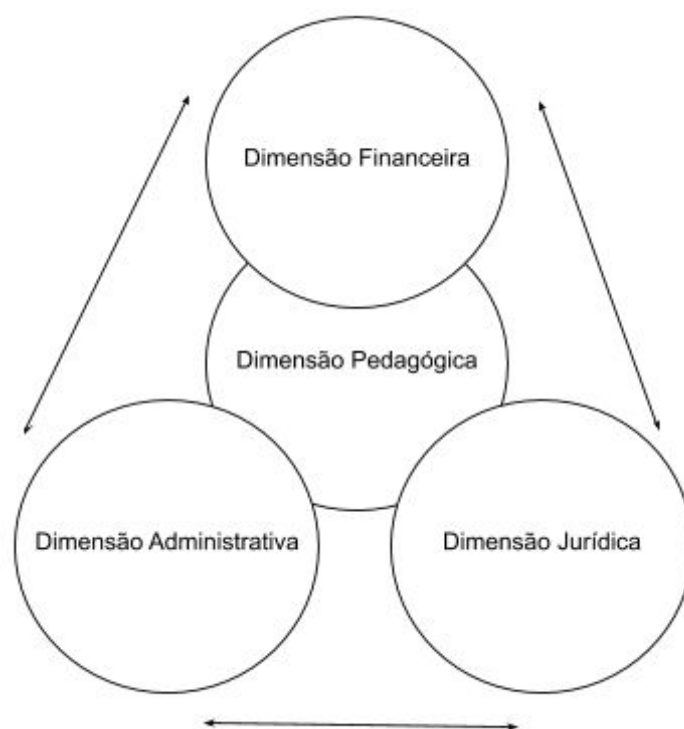
Dessa forma, reiteramos que é possível que o fazer da administração escolar no Brasil seja diverso. Que os diretores escolares possam ter visões da administração escolar tão antiga quanto os primeiros escritos sobre o tema, ou que essa visão seja contemporânea alinhada ao que a ciência educacional preconiza para este campo. Sendo a perspectiva do diretor escolar do ensino infantil de SJM um dos objeto de investigação da presente dissertação.

## CAPÍTULO 3 - GESTÃO PEDAGÓGICA

O principal objetivo da escola é promover a educação dos estudantes.

A gestão pedagógica é, de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos (Lück 2009, p.95).

Toda e qualquer gestão escolar tem como objetivo promover a educação escolar. O âmbito financeiro, administrativo, jurídico, descrito por Marçal e Sousa (2001, como citado em Lück, 2009) são interdependentes e oferecem suporte mútuo, mas sem dúvida, todos atuam sinergicamente para a direção pedagógica como proposto na figura 04.



**Figura 04:** Dimensões de gestão, com foco no projeto pedagógico  
Marçal e Sousa (2001, como citado em Lück, 2009, p. 96)

Portanto, não há que se dissociar o diretor escolar da gestão pedagógica, ainda que este tenha o coordenador pedagógico. Por exemplo, o currículo é uma ferramenta que busca, através do planejamento, estruturar as disciplinas escolares em uma sequência lógica e progressiva do saber a fim de garantir o direito e a

educação de todo cidadão (Brasil, 2016). Ou seja, cabe ao diretor liderar e orientar todos para que suas ações pedagógicas tenham sincronia com as propostas curriculares (Lück, 2009).

Como o currículo não é capaz de dialogar mais intimamente com a realidade local, surge na figura do diretor escolar a obrigatoriedade, por lei federal, da construção do projeto político-pedagógico (PPP) em comunhão com a comunidade escolar (Brasil, 1996; Silveira e Coelho 2019). O PPP deve ser coordenado, e direcionado para uma elaboração em conjunto com a comunidade escolar, favorecendo uma gestão participativa e democrática (Secretaria de Educação do Governo do Maranhão, 2017). Essa atuação não deve se limitar ao PPP, mas a partir deste, o diretor escolar deve assumir a liderança de uma atividade colaborativa para que as ações busquem a concretização dos objetivos, que as ações e os objetivos sejam reavaliados; fornecer assistência pedagógica-didática aos professores; organizar as reuniões pedagógicas, os conselhos de classe, a escolha do livro didático, diagnóstico de aprendizagem, as propostas de avaliação e expectativas de aprendizagem; construção do calendário escolar; formação continuada dos docentes; dentre outros (Secretaria de Educação do Governo do Maranhão, 2017).

Por último, Luck acrescenta que a própria sala de aula é o ambiente de atuação do diretor escolar. Como posto por Luck:

Como poderia o diretor realizar a gestão pedagógica e atuar de modo a contribuir para a melhoria da aprendizagem dos alunos se não conhece o que acontece na sala de aula; se não influencia esse processo; se não contribui para que ele seja mais efetivo? (Lück 2009, p. 101).

Dessa forma, é importante que o diretor observe a rotina educacional dos alunos e oriente os professores no fazer pedagógico. A autoridade do ensino na sala de aula deve ser do professor, mas essa autonomia só alcança até o limite do trabalho bem feito, garantindo a educação de todos. Destarte, cabe ao Diretor intervir quando for necessário, evitando apenas fiscalizar o trabalho do professor. Por exemplo, avaliar os resultados dos alunos e identificar com o professor as

possíveis falhas através de um diálogo que promova a troca de perspectivas, estimular a construção de portfólio das atividades desenvolvidas a fim de promover a auto reflexão são opções que buscam a melhora da prática pedagógica de cada professor (Lück, 2009).

## **O diretor e coordenador Pedagógico**

A figura do Coordenador Pedagógico traz muitos benefícios para a escola. É senso comum que o acúmulo exorbitante de funções na figura de uma pessoa irá reduzir a qualidade geral de seus resultados. Nesse cenário, o coordenador pedagógico é legislativamente previsto em função dos enormes ganhos para o objetivo central da escola: educar (Lima, 2007).

Cabe ao coordenador pedagógico: mediar as demandas do currículo, do projeto pedagógico, dos pais, professores e alunos; Identificar fraquezas e fortalezas do ensino educacional; capacitar os professores; e desenvolver projetos educacionais que busquem a integração dos ensinamentos escolares e a relação destes com as demandas sociais (Lima, 2007).

O trabalho deste coordenador pode modificar a realidade da comunidade escolar. Por exemplo, como citado em Placco, Souza, e Almeida (2012) um estudo realizado em Nova Iorque verificou que o impacto da melhora educacional em um intervalo de dez anos foi influenciado por este profissional, em especial no desenvolvimento de atividades de educação continuada dos professores e mediação com os pais em um intervalo de tempo de 10 anos. Em São Paulo, o coordenador pedagógico também desempenhou um importante papel na melhora das notas de matemática através da educação continuada dos professores (Simão & Passos, 2012).

Então, se o trabalho do coordenador pedagógico se assemelha ao diretor escolar, não poderíamos passar a demanda pedagógica para o coordenador? A função do coordenador pedagógico se assemelha ao do diretor escolar. Porém, enquanto o coordenador possui uma tendência em restringir sua atividade ao fazer pedagógico, o diretor precisa integrar o coordenador na estrutura escolar,

desenvolvendo junto com ele projetos que se adequem a demanda dos outros setores da gestão escolar como as questões administrativas e financeiras para que haja a integração entre as diversas áreas da gestão escolar. O coordenador pedagógico vem para potencializar a função do diretor escolar, e não para esvaziar sua pasta.

No final das contas cabe ao diretor escolar ponderar entre o currículo escolar e o projeto pedagógico e dialogar com sua equipe estratégias de superação dos impasses educacionais; a fim de alcançar de facto a integração dos diferentes componentes curricular; valorizar a cultura local; propiciar que saberes fundamentais sejam aprendidos; desenvolver o binômio escola-trabalho sejam considerados; dentre outros. Qualquer pensamento que separa a direção escolar do fazer pedagógico, demonstra má-formação ou afastamento do diretor dos saberes da administração escolar como um todo, bem como da regulamentação positivada em lei da educação e de seu cargo (Lück, 2009).

## **O gestor e a gestão democrática**

Um dos papéis do diretor escolar é conduzir a escola para uma gestão democrática. Apesar de estar descrito na constituição federal de 1988, bem como nas leis de diretrizes e bases educacionais do Brasil a institucionalização da participação social no âmbito escolar apresenta algumas resistências.

Por isso, o primeiro aspecto que é necessário discutir é a liderança do Diretor Escolar. Cabe ao líder unir sua comunidade escolar, assumindo mais uma posição de educador. A escola, enquanto organização social, possui características que a fortalece como unidade, e enfrenta adversidades que impactam negativamente em seus resultados. O diretor deve enfrentar as dificuldades dentro da sua escola, ele deve se afastar da figura que unicamente se apresenta para colher os frutos, observando e interagindo com o que já é funcional, útil, e bom para a escola. Se existe uma lacuna do conhecimento sobre os avanços dos conceitos de liderança entre os membros da comunidade escolar, cabe ao diretor enfrentar essas dificuldades para estimular o espírito de união entre os componentes que fazem a

educação: aluno, professor, funcionários, familiares e cidadãos da comunidade. Assim, favorece uma descentralização da gestão, empoderamento dos envolvidos e favorecimento de uma gestão compartilhada (Lück, 2012).

Para tanto, aquele que estará supervisionando/fiscalizando deverá compreender aspectos do comportamento humano. Precisarás estar atento para a linguagem verbal e corporal a fim de conseguir estabelecer uma comunicação horizontal e clara com os envolvidos. Precisa ter em mente, que a mensagem que é passada, ela é compreendida por quem ouve a partir de um histórico pessoal que envolve questões emocionais, percepções do mundo, mapas cognitivos, para então ocorrer a construção do significado da mensagem. O ambiente também deve ser propício para o bem-estar de todos a fim de manter a capacidade de raciocínio, que é inibida por situações de estresse, e consequente expressão adequada das idéias. Por isso, não cabe ao diretor escolar ser austero, diligente. É preciso que ele descubra junto com a comunidade escolar, quais caminhos tomar. Que construa um ambiente onde a fiscalização seja feita, muito mais pela autocrítica de quem é fiscalizado e pelos seus pares, e em menor escala pelo gestor escolar (Secretaria Municipal de Educação de São Paulo, 2019). O diretor escolar deve abandonar o posto de comandante de um barco, e assumir o papel de tutor do desenvolvimento do professor, dos funcionários, dos estudantes e familiares, equilibrando os interesses da comunidade escolar com as demandas jurídicas.

Nesse movimento o diretor escolar retira a visão das pessoas como recursos humanos, e aqui mais direcionado aos professores e funcionários escolares, e passam a vê-los como parceiros da gestão (Chiavenato, 1999). Portanto, devem e podem contribuir como consequência lógica dessa mudança de paradigma. Mais uma vez se reforça a necessidade da integração dos membros da equipe promovendo a interação entre os diferentes níveis educacionais e interdependência entre funcionários; a negociação das metas educacionais, valorização das habilidades e talentos de cada integrante da equipe, e consequente troca de saberes entre os membros; e participação e comprometimento através da divisão de responsabilidades e resultados (Chiavenato, 1999; Lück, 2009).

Outra dificuldade para a consolidação da gestão democrática se refere à construção da identidade escolar. Ao tornar uma gestão participativa, o curso natural da escola torna-se cada vez mais semelhante à comunidade. A gestão participativa deve ir além da fiscalização do serviço escolar, ela deve ser capaz de adaptar a realidade pedagógica à demanda local. Porém, o gestor escolar não possui essa autonomia, pois o currículo escolar encontra-se centralizado na esfera do governo federal, o Ministério da Educação do Brasil. Dessa forma o Estado centraliza a responsabilidade em si, em detrimento da comunidade escolar, afastando os pais do debate educacional e consequentemente induzindo os pais a negligenciar o seu papel na educação de seus educandos (Oliveira & Menezes, 2018; Silveira & Coelho, 2019). Apesar dos gestores escolares não conseguirem ter autonomia pedagógica, a estes são permitidos certa autonomia financeira/administrativa. Sendo assim, o Estado brasileiro diminui a função do gestor escolar e a direciona para o campo administrativo (Oliveira & Menezes, 2018).

No Brasil, as instituições educacionais necessitam construir um projeto político-pedagógico. Trata-se de uma ferramenta de planejamento escolar, onde serão definidos os objetivos que a escola deverá alcançar e como a escola, em todas as suas dimensões, irá fazer para conquistá-los. Para tanto, o gestor será o líder na construção do PPP que necessita da colaboração dos alunos, dos pais, funcionários e professores. Então faz-se necessário que o diretor conheça os protocolos administrativos, que articule a realidade financeira, administrativa com a demanda pedagógica, e que mais importante, este seja dotado de uma inteligência emocional aguçada a fim de conquistar os colaboradores, negociar objetivos e resolver conflitos. Dessa forma, o PPP constitui-se uma ferramenta capaz de dividir com todos a visão de todas as partes da escola, divide a responsabilidade executiva do gestor e orienta para que todos tenham uma visão ampla da gestão escolar (Silveira & Coelho, 2019).

Isto é, cria-se um paradoxo com o planejamento pedagógico. Onde há a obrigatoriedade da participação de toda a comunidade escolar na construção do PPP, porém toda a estrutura pedagógica é na verdade um molde dos requisitos das



instâncias superiores (Silveira & Coelho, 2019). O que ocorre de facto é a delegação da fiscalização das obrigações escolares para as esferas locais. Com isso ocorre o que foi chamado de autonomia do autoritarismo local, onde os mecanismos de gestão democráticas são parcialmente implantados, com seus poderes deliberativos reprimidos (Lück, 2000).

No Brasil, não há ainda um método de avaliação da qualidade escolar que esteja diretamente atrelado ao financiamento escolar. Há o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB), que foi criado em 2006 com vigência até 2020, que prima por financiar as ações educacionais de nível Infantil (pré-escola), fundamental (básico) e médio (secundário). Esse recurso é distribuído de forma automática para o estado e município, proporcionalmente ao número de alunos matriculados (Ministério da Educação do Brasil, sem data-b), sendo que 60% deste valor deve ser usado para remuneração dos profissionais e os 40% restantes pode ser utilizado para investimentos em estrutura, capacitação do profissional da educação, bolsas de estudos, dentre outros (Ministério da Educação do Brasil, sem data-b). Ademais, o índice de desenvolvimento da educação básica, IDEB, também leva em consideração o desempenho de estudantes do segundo ano do ensino fundamental em uma prova que visa avaliar os saberes adquiridos em português e matemática (Ministério da Educação, sem data-b). Portanto, mesmo não havendo uma ligação direta entre o desempenho da escola em ferramentas de avaliação da instituição escolar, é esperado que os pais dos escolares que optam por matricular seus filhos em escolas com melhor desempenho, pois apesar de haver a preferência, não há obrigatoriedade de matrícula do estudante em local próximo de sua residência (Brasil, 2008; Ministério da Educação Brasil, sem data-b). Dessa forma, perpetua-se o ciclo onde as escolas que se adequam às demandas governamentais terão mais investimentos.

Esse paradoxo caracteriza um momento de transição entre o que era preconizado e o que hoje é vigente. Como a democratização da gestão escolar é uma demanda imposta pelas instâncias superiores de educação, e vivenciada nos níveis mais periféricos do sistema, a visão de democratização não é,

necessariamente, partilhada por todos. Seja este, o chefe do executivo local, seja este a mãe de um aluno. Portanto, a perspectiva do fazer da administração escolar pode variar conforme a maturidade de cada indivíduo (Lück, 2000).

Ou seja, independente das motivações ou da eficiência da descentralização da gestão escolar, houve um empoderamento da sociedade como responsável pela educação que querem para seus alunos, e portanto, passam agora a utilizá-la como ferramenta de sua própria transformação social.

No Brasil isto torna-se evidente pois com o programa governamental de gestão democrática as famílias e gestores foram impelidos a atentar para a demanda social. Para além da visão do diretor escolar sobre a administração escolar, agora temos outra variável inserida oficialmente: a perspectiva da família sobre a gestão escolar.

#### *Participação da família na gestão escolar*

A constituição brasileira afirma que a educação é um direito de todos e dever do estado. Não obstante, ela afirma que deve ser promovida e incentivada pela sociedade, e estabelece que a gestão democrática da escola deve ser um princípio a ser seguido pelas instituições educacionais públicas (Brasil, 1988).

Cada sistema de ensino deverá normatizar a gestão democrática a qual possui responsabilidade, pautado em duas observações: os profissionais da educação deverão ter participação no projeto pedagógico, e a comunidade escolar deverá participar de conselhos escolares (Brasil, 1996). Outra forma de participação da comunidade se dá por meio da eleição da direção escolar (Prefeitura Municipal de São José de Mipibu, 2019). Neste capítulo, vamos se ater aos conselhos escolares e eleição da direção escolar por entender que esses são os instrumentos relacionados à participação da família na gestão escolar.

O conselho escolar compõe a direção escolar, juntamente com o diretor e o vice-diretor, representantes dos segmentos de pais, professores e servidores

(Prefeitura Municipal de São José de Mipibu, 2017; Secretaria de Educação do Governo do Maranhão, 2017).

A escolha dos membros do Conselho Escolar deve acontecer, a partir de uma eleição direta, para um mandato de dois anos. Cada segmento elege seus/suas representantes, podendo votar em apenas um/a candidato/a; caso seja reeleito/a, pode ser reconduzido/a ao mandato somente uma vez. (Secretaria de Educação do Governo do Maranhão, 2017, p. 56)

É função do conselho escolar deliberar sobre o projeto político e pedagógico da escola, propor alternativas para demandas administrativas e pedagógicas, desenvolver programas para integração da comunidade escolar, estabelecer parcerias e convênios, emitir parecer sobre eventos escolares, relatórios anuais e estabelecer cooperação com outros conselhos escolares (Prefeitura Municipal de São José de Mipibu, 2017).

A outra forma de participação familiar na gestão escolar se dá por meio do processo de eleição para escolha do diretor e vice-diretor das escolas municipais do município. As eleições são regulamentadas através do decreto nº 026/2019 GP/PMSJM, de 23 de setembro de 2019. A investidura dos professores ao cargo de diretor escolar e vice-diretor se dá por meio de eleição direta com voto secreto, sendo a duração do mandato de dois anos, com possibilidade de reeleição em três mandatos consecutivos em uma mesma instituição escolar (Prefeitura Municipal de São José de Mipibu, 2019).

Cada escola compõe um colégio eleitoral, sendo os eleitores divididos por classe: Classe I - professores, supervisores, coordenadores pedagógicos e gestores escolares; Classe II - trabalhadores em educação que exerçam atividades administrativas e auxiliares na escola; Classe III - estudantes; Classe IV - pais. Todas as classes têm peso igual em seu voto, e devido as classes III e IV possuírem um número maior de eleitores, são os pais e alunos que definem o resultado final das eleições; Com isto aumenta a relevância das famílias e

estudantes no processo de escolha do diretor escolar (Prefeitura Municipal de São José de Mipibu, 2019).

Para candidatar-se, os candidatos a diretoria escolar devem: I. ser servidor efetivo, em pleno exercício, lotado na Secretaria Municipal de Educação e ter no mínimo três anos de experiência em educação, dentro do sistema local de ensino; II. não ter sofrido sanção administrativa ou jurídica, no triênio anterior à data de realização da escolha; III. não possuir função de Direção ou Vice-Direção em nenhum outro estabelecimento de ensino, seja ele público ou privado; IV. estar em plena capacidade Psíquico/Neurológica, não possuindo Readaptação de Função, Licenças Médicas e/ou atestados médicos em razão de transtornos Psíquicos e/ou Neurológicos, nos últimos 6 (seis) meses, a ser verificado na Ficha Funcional do servidor (Prefeitura Municipal de São José de Mipibu, 2019).

Também é necessário que os candidatos apresentem um plano de gestão escolar à comissão eleitoral, que é formada por membros do conselho municipal de educação, onde deverá constar as ações a serem implantadas (Prefeitura Municipal de São José de Mipibu, 2019). Estes planos precisam seguir os seguintes princípios: favorecer as condições de acesso e permanência do estudante na escola; respeitar a liberdade de aprender, ensinar, pensar e divulgar a cultura e a arte; valorização do aluno e dos pais como objeto de atenção das políticas públicas de educação; Fomentar o pluralismo de ideias, o respeito à liberdade, a valorização do profissional da educação escolar; garantir a transparência na gestão e descentralização financeira dos recursos repassados pelo poder executivo à escola; e em especial, orientar as prioridades da gestão em conformidade com a comunidade escolar (Prefeitura Municipal de São José de Mipibu, 2019).

Dentre os princípios que devem ser seguidos pelo plano de gestão escolar, quatro possuem relação direta com a participação familiar: descentralização dos recursos transferidos para a escola - o diretor escolar é quem executa os recursos financeiros destinados a compra de gêneros alimentícios para merenda escolar; transparência e fiscalização da gestão - os pais são membros do conselho fiscal da escola, onde todas as compras efetuadas pelo diretor dependem do parecer deles;

valorização dos alunos e dos pais como objeto de atenção da política pública; e orientação das prioridades da gestão escolar pela comunidade escolar. Não obstante, todas as escolas de educação infantil de SJM têm eleições diretas para escolha dos diretores (Prefeitura Municipal de São José de Mipibu, 2019). O que enfatiza o comprometimento em oportunizar o envolvimento familiar na direção escolar.

Dessa forma, os poderes públicos do município tem buscado atualizar o seu sistema de educação buscando quebrar o paradigma da cobrança, onde a sociedade que reconheça a importância da educação reclama por mudanças, na mesma medida em que esta sociedade não participa da escola; para um paradigma de participação, onde a sociedade usufrui de instrumentos e oportunidades oficiais para participar nos processos de tomadas de decisão, e construção de uma escola que espelhe os valores na qual está inserida. Afinal, o objetivo de uma escola não é fazer o estudante escalar os níveis educacionais por si só. Ao contrário, os níveis educacionais devem ser organizados de tal forma que no decorrer da formação, o estudante seja antes de tudo capaz de se compreender enquanto sujeito, ao mesmo passo que questiona e colabora para formação, consolidação e execução dos valores da sociedade. Dessa forma, o aluno estará não apenas com o conhecimento para exercer um conhecimento técnico-científico, mas apto para exercer sua cidadania na medida em que exercita seu direito e cumpre seus deveres.

## **CAPÍTULO 4 - A GESTÃO FINANCEIRA E ADMINISTRATIVA DAS ESCOLAS**

### **Bases Legais da Gestão Financeira e Administrativa Escolar**

Art. 15. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. (Brasil, 1996; p.6)

A organização da educação brasileira se dá por meio da lei de diretrizes e bases da educação nacional (LDB). Esta lei organiza a educação brasileira em nível básico e superior, onde o nível básico se subdivide em educação infantil, ensino fundamental e ensino médio. A LDB estabelece que o objetivo da educação básica é formar um cidadão capaz de usufruir seus direitos e deveres, bem como dar continuidade ao ensino posterior e ao trabalho. Para tanto, a organização da educação se dá em regime de colaboração das três esferas de governo: federal, estadual e municipal (Brasil, 1996).

O papel da esfera federal é de coordenar a política nacional de educação, integrando os diferentes níveis de governo, garantindo a normatização do ensino com certa flexibilização quanto ao sistema de ensino. Neste sentido, destacam-se como função do governo federal os seguintes pontos: construir em conjunto com os estados e municípios o Plano Nacional de Educação, bem como estabelecer as competências e diretrizes que nortearão o currículo e seus conteúdos mínimos; gerir as instituições federais de educação, em especial as de nível superior; assistir os estados e municípios no financiamento e apoio técnico; avaliar a educação e o rendimento escolar (Brasil, 1996).

Quanto a esfera estadual esta será responsável por organizar e manter as instituições de ensino estadual; pactuar com a esfera municipal as responsabilidades acerca da educação municipal, bem como estabelecer em conjunto com os municípios os planos estaduais de educação em acordo com o

plano nacional de educação; avaliar e validar seu sistema de ensino; e oferecer como prioridade o ensino médio (16 aos 18 anos) (Brasil, 1996).

Por fim, cabe aos municípios organizar e manter seu sistema de ensino; fornecer escolas próximas aos locais de residência dos alunos; avaliar e validar seu sistema de ensino; e oferecer a educação infantil, creches e, como prioridade, o ensino fundamental (Brasil, 1996).

Portanto, o município de SJM deve ofertar a educação infantil<sup>3</sup>, que visa o desenvolvimento integral da criança até 5 anos de idade, por meio de creches para crianças com até três anos de idade e pré-escolas para crianças de quatro a cinco anos de idade. Este nível educacional tem como foco o desenvolvimento físico, psicológico, intelectual e social, complementando a ação da família e da comunidade (Brasil, 1996).

Quanto à questão financeira, o governo federal é responsável por investir 18% da sua receita de impostos na educação, enquanto que os níveis estaduais e municipais devem investir 25% de sua receita, sendo garantido a gratuidade da educação para a população (Brasil, 1988).

Essa cota do governo federal é investido por diversos programas que buscam, por meio do direcionamento do investimento federal em educação, suplementar aportes financeiro estaduais e municipais

Há também o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) que se trata de uma transferência de recursos financeiros destinado à melhoria das estruturas físicas; desenvolvimento das atividades didáticas e pedagógicas; fomentar a autogestão escolar e participação social. Dentre as possibilidades de uso desse dinheiro há as seguintes ressalvas: grandes reformas, recursos humanos, eventos sem finalidade pedagógica, livros didáticos e de literatura por estes já serem financiados pelo Programa Nacional de Livro Didático (PNLD) e o Programa Nacional Biblioteca Escola (PNBE).

---

<sup>3</sup> Ensino Infantil - No Brasil, o ensino infantil corresponde ao ensino pré-escolar em Portugal (3 a 5 anos)

O aporte financeiro em vigor é baseado nas características da escola e no número de escolares matriculados na instituição escolar no ano anterior ao vigente. Dessa forma, as escolas municipais urbanas recebem atualmente, em 2020, um valor fixo de mil reais, enquanto que as escolas rurais recebem 2 mil reais. Soma-se a este aporte um valor per capita que pode variar de 20 a 60 reais para escolas municipais de ensino regular. O montante é dividido em duas categorias que direcionam o investimento para bens de consumo e bens duráveis. Como um dos objetivos do PDDE é fomentar a gestão democrática, o uso desse dinheiro deve ser aprovado por conselho escolar que possui familiares em sua composição (Ministério da Educação, sem data).

Outra forma de financiamento das atividades escolares é o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). Trata-se de um repasse financeiro para as escolas públicas de educação básica por meio de crédito em cartão magnético. Esse aporte financeiro é realizado por número de alunos matriculados, R\$0,53/aluno, seguindo o formato do PDDE. O uso desse montante está atrelado à adequação nutricional e à cultura alimentar local, bem como às decisões do conselho municipal de nutrição escolar, que é composto por representantes do poder executivo, familiares dos escolares, professores e membros da sociedade civil (Ministério da Educação, sem data).

## **Perspectiva Acadêmica da Gestão Administrativa e Financeira das Escolas**

Devido às leis versarem mais sobre o papel dos órgãos executivos na gestão financeira e administrativa, destacando timidamente o papel do Diretor Escolar na gestão escolar, os interessados devem buscar junto aos teóricos a função deste cargo.

Gerenciar os recursos da escola, tanto financeiros quanto estruturais e materiais; Efetuar a compra e manutenção dos recursos escolares; Organizar a documentação escolar como o registros dos alunos, os diários de classe; Arrecadar e gerir os recursos investidos na escola; Assegurar o ano letivo de 200 dias e de



800 horas do trabalho educacional; Alinhar e ajustar as diretrizes educacionais a realidade local; Melhorar os processos de gestão escolares são alguns das responsabilidades do gestor escolar (Lück, 2009).

Sob este campo da gestão escolar, o diretor encontra a função mais consolidada deste cargo. É possível identificar que suas ações tangenciam a educação, mas elas estão muito mais ligadas aos processos das ciências da administração. O diretor com formação arcaica, pode intuitivamente se isolar na execução dessa função, imaginando estar garantindo uma educação de qualidade para seus estudantes. Porém com o avanço dos conhecimentos de gestão escolar, essas atividades, apesar de serem indispensáveis para o fazer educacional, são hoje mais um meio da direção promover a educação, do que uma atividade fim da direção (Lück, 2009).

Neste contexto no Brasil, tem se abandonado o termo diretor escolar em substituição por gestor escolar, como um sinalizador da mudança dessa perspectiva do papel do diretor escolar, estimulando uma gestão integrativa entre todas as subdivisões da gestão escolar. Para que a gestão financeira e administrativa possam servir de suporte para a finalidade da escola que é educar, ele precisa desempenhar bem essa função clássica da direção escolar que iremos discutir a seguir (Lück, 2009).

### *Documentação Escolar*

A documentação é uma atividade fundamental de uma escola. Por meio desta podemos garantir que a educação seja entregue a pessoa certa, no momento certo. Caracteriza-se com umas das atividades que trará impacto tanto no presente subsidiando o caráter longitudinal da educação, por meio dos registros dos avanços educacionais alcançados, as limitações dos estudantes, qual nível educacional está inserido; bem como as atividades do futuro onde ele precisará comprar seu nível educacional para ter acesso a um nível superior ou até mesmo ao mercado de trabalho (Lück, 2009).

Não obstante essa atividade administrativa, muito mais presente na secretaria, é uma fonte de informação. Por meio dos registros, podemos desenhar indicadores da qualidade educacional e por meio deles identificar as facilidades que a escola tem em formar seus estudantes, bem como os campos de oportunidade de melhora (Lück, 2009).

Apenas com a documentação escolar temos uma grande fonte de conhecimento, desde que ela não se finde em si mesma. O registro pelo registro constitui-se apenas processo burocrático que no lugar de somar aos esforços escolares subtrai-se. Portanto o diretor escolar que não se atente para a necessidade de se estudar os dados coletados pela secretaria não conhece a direção que a escola está seguindo. Se ocorrer de caminhar para uma educação de qualidade, ótimo. Contudo, se estiver falhando, perde-se a oportunidade de ajustar o rumo educacional, antes que sua qualidade seja medida pelos órgãos reguladores, como a Provinha Brasil que desemboca no IDEB (Lück, 2009).

### *Patrimônio material*

Os recursos materiais que uma escola possui precisam ser geridos objetivando a educação. Especialmente aqueles mais escassos, pois é preciso buscar equidade na distribuição. Também é necessário ofertar com um mínimo de qualidade (Lück, 2009). Não adianta eu ofertar uma sala de aula onde eu precise interromper as aulas por goteiras. Não adianta eu ofertar salas de aulas insalubres.

No Brasil, a obrigatoriedade de oferecer essa estrutura mínima reside no poder executivo responsável pelo nível educacional. Contudo muitas escolas possuem dificuldades estruturais básicas (Lück, 2009), e um dos pontos para isso é que o financiamento da estrutura escolar não é adequado, além disso o diretor não pode assumir obras com o aporte financeiro do PDDE. Ele pode apenas realizar manutenções (Ministério da Educação, sem data-a).

Portanto, faz-se imperativo que o diretor além de buscar a manutenção da estrutura da escola por meio do financiamento do PDDE, cabe a ele aproveitar esse momento para educar. Esse movimento não é só importante para o diretor escolar,

mas também é uma oportunidade de aprendizado do sentimento de coletividade, de respeito e conservação pelo patrimônio público. Seguindo essa linha, o diretor pode ainda criar um comitê escolar para gestão do patrimônio da escola, tornando outros funcionários e familiares coautores desta iniciativa. Dessa forma, o diretor integra em sua gestão de patrimônio a comunidade para que evite a depredação e o desgaste do que se tem investido (Lück, 2009; Ministério da Educação, sem data-a).

### *Recursos Financeiros*

A gestão dos recursos financeiros da escola está atrelado a um mecanismo de gestão compartilhada como o caixa escolar. Devido a transferência deste recurso está atrelado a necessidade da escola demonstrar a criação desse conselho, o poder executivo dos municípios buscaram junto às escolas agilizar este processo. Cidades como Natal, Mossoró e Caicó, principais cidades do Rio Grande do Norte, apresentam mais de 98% das escolas com o conselho funcionando. Porém, as maiores dificuldades em relação ao dinheiro gerido diretamente pela escola, reside na irregularidade e insuficiência do repasse (Neto & Almeida, 2000).

Como o conselho é composto por membros diversos da comunidade escolar, e o gestor a figura da liderança do conselho, ele deve: implementá-lo quando ausente; e realizar a mediação das diversas vozes dos representantes para que as decisões estejam alinhadas com os objetivos educacionais da escola (Lück, 2009; Ministério da Educação, sem data-a). Este conselho que faz a gestão do dinheiro escolar permite que a escola tenha um pouco mais de autonomia de como utilizar esse dinheiro. Ademais, reduz a pressão no gestor para que ele busque alternativas para financiar as necessidades escolares como rifas e festas escolares, ainda que o volume desse aporte seja incipiente e com aplicações restritas (Mafassoli, 2015).

## **CAPÍTULO 5 - METODOLOGIA**

Esta pesquisa teve como objetivo geral identificar a perspectiva dos gestores escolares e das famílias da comunidade escolar do ensino infantil de São José de Mipibu acerca do papel do diretor escolar na gestão pedagógica, financeira e administrativa das escolas do município. Para tanto o objetivo geral irá se desdobrar-se nos seguintes pontos:

- Caracterizar através de revisão da literatura o papel do gestor escolar;
- Identificar por meio de entrevistas a perspectiva dos gestores escolares sobre o seu próprio papel;
- Detectar por meio de entrevistas a perspectiva dos pais/família dos alunos sobre o papel do gestor escolar;
- Identificar a autopercepção dos gestores e familiares acerca de seus papéis na gestão escolar.
- Confrontar as perspectivas dos gestores com a das famílias, bem como com o que é preconizado na literatura.

Do ponto de vista teórico, as ciências sociais vêm em uma busca para se estabelecer enquanto ciência. Nesse percurso, esta área vem questionando seus métodos na medida em que busca se aproximar das ciências naturais sem simplificar seu objeto de estudo. Esse movimento de aprimoração também não é exclusivo das ciências sociais. As ciências naturais também se encontram em um processo contínuo de evolução e até de reinvenção propulsionado pelos seus próprios achados. O desenvolvimento da teoria da relatividade por Albert Einstein é um porta estandarte da autocrítica das ciências naturais ao flexibilizar as leis da física que já haviam conquistado o espaço da certeza e da imutabilidade (Minayo et al., 2015).

Ao passo que a ciência social procura evoluir em direção a objetivar-se, ela deixa para trás a profundidade do campo subjetivo. Caso as ciências sociais viessem a seguir os passos das ciências naturais, ela perderia o seu objeto de

estudo, e passaria a existir como ciência natural. Como o objeto de estudo das ciências sociais é predominantemente do campo subjetivo, que não se reduz a variáveis, esta ciência se opõe ao positivismo. Isto significa dizer que ela reconhece que seu objeto de estudo tem um caráter histórico, que as interações sociais do presente são influenciadas pelo passado e pelas expectativas de futuro. Essas interações caracterizam o objeto de estudo como algo dinâmico, provisório e específico. Não obstante, o objeto de estudo e o investigador são da mesma natureza, portanto suas interações são influenciadas pelas similaridades e diferenças biopsicossociais, que por consequência influenciam a concepção do estudo, a coleta e análise dos resultados e sua aplicação (Minayo et al., 2015).

Tendo as ciências sociais um objeto de estudo essencialmente qualitativo, ao longo de sua evolução, foi necessário desenvolver e se apropriar de instrumentos para captar dados aproximados da subjetividade do humano e assim poder ajudar no estabelecimento desse campo enquanto ciência. No lugar de entender que esses mecanismos seriam contaminantes da realidade, logo produtora de resultados enviesados; a ciência social entende que estes mecanismos são fundamentais para a compreensão da realidade. Portanto o método qualitativo precisa contemplar na sua metodologia a teoria da abordagem, os instrumentos de operacionalização e a criatividade do pesquisador, mantendo-se crítico durante todo o processo (Minayo et al., 2015). Nas Palavras de Minayo et al. (2015):

O endeusamento das técnicas produz um formalismo árido ou respostas estereotipadas. Seu desprezo, ao contrário, leva ao empirismo sempre ilusório em suas conclusões, ou a especulações abstratas e estéreis. (Minayo et al., 2015; p16)

Contudo vale ressaltar que os caminhos da ciência qualitativa e quantitativa não são diametralmente opostos. Em verdade, elas são duas dimensões de uma mesma realidade. Neste sentido, é preciso buscar o caminho do meio entre as ciências a fim de evitar que a realidade seja reduzida a uma das perspectivas científicas. No lugar de utilizar das ferramentas positivistas para determinar e

predizer as relações humanas, essas seriam utilizadas para servir de base para o entendimento das relações sociais. Portanto, uma postura mais dialética entre a dimensão objetiva, capaz de ser mensurada, e a subjetiva. Sendo assim, o fenômeno social deverá ser compreendido em seu total a partir de suas partes, da sua representação social e os seus significados (Minayo et al., 2015).

## Desenho Metodológico

Trata-se de um estudo com aspectos qualitativo, descritivo e transversal, que seguirá a perspectiva de Minayo et al. (2015).

### *População Alvo*

A SJM possui 19 escolas com ensino infantil. Destas, 03 são na área urbana e 16 na área rural. Essas escolas atendem crianças de 2 a 5 anos de idade, e seus alunos encontram-se distribuídos conforme na Tabela 01.

**Tabela 01.** Distribuição por nível dos alunos no ensino infantil de São José de Mipibu, RN, Brasil, no ano de 2019.

Nível de Ensino Infantil	Faixa Etária	Nº de Estudantes
Nível I	0 a 1 ano	0*
Nível II	2 anos	249
Nível III	3 anos	536
Nível IV	4 anos	483
Nível V	5 anos	535
Total		1803

\* A educação em nível I não é obrigatória, portanto o município não oferece educação formal para essa faixa etária. Fonte: Secretaria de Educação do município de São José do Mipibu, RN, Brasil.

A população do presente estudo foi composta por diretores e pais dos alunos das escolas municipais com ensino infantil de São José do Mipibu, Rio Grande do Norte, Brasil. Conforme informações fornecidas pela Secretaria de Educação do município dispostas na Tabela 02.

Para compor a amostra da pesquisa, foi realizado um sorteio de 04 escolas municipais do ensino infantil. Em seguida, foram convidados os diretores para

compor o grupo de diretor. No caso de recusa de participação na pesquisa, foi sorteada nova escola para compor a amostra. O segundo grupo da presente pesquisa é composto de pais de alunos matriculados nas escolas municipais de ensino infantil de SJM, que tenham votado na última eleição para gestor escolar. Sendo assim, foram convidados um diretor e um pai por escola para compor a amostra conforme descrito na Tabela 02.

**Tabela 02.** Distribuição de escolas com ensino infantil e diretores do município São José do Mipibu, RN, Brasil e amostragem feita por nível.

Variáveis	n
Total de Escolas Municipais com ensino infantil	19*
Número de Diretores das Escolas com Ensino Infantil	33*
Número de Diretores convidados	4
Número pais convidados	4
Total de participantes	8

Foram excluídos da amostra aqueles que se recusassem a participar da pesquisa, não assinarem o termo de consentimento livre e esclarecido, ou não conseguirem compreender os questionamentos. No entanto, foram convidados novos participantes até ser contemplado o tamanho amostral proposto na Tabela 01. Ademais, será excluído do estudo a Escola Municipal Jorge Ferreira da Silva pois um dos pesquisadores do presente estudo, o qual irá realizar a coleta de dados, foi diretor desta escola entre os anos de 2015 a 2018, com o intuito de evitar viés das informações colhidas.

### *Coleta dos Dados*

Os participantes foram convidados, um a um, para uma sala do ambiente escolar onde foi aplicado um questionário socioeconômico e realizada uma entrevista semiestruturada.

Os dados foram utilizados para caracterização amostral e são compostos de informações pessoais e socioeconômicas coletadas por meio de formulário. Segundo Minayo (2015), esses dados são importantes para que se possa contextualizar a fala do informante a partir de suas experiências prévias. Para tanto, foi construída uma tabela com os dados de cada informante conforme Apêndice 01.

Os dados socioeconômicos de ambos os grupos foram coletados por meio do Google Forms® sendo estes: nome; Idade; sexo categorizado em masculino e feminino; Estado civil categorizado em Solteiro, Casado/União Estável, divorciado e viúvo; nível de escolaridade categorizado em analfabeto, ensino infantil incompleto, ensino infantil completo, ensino fundamental completo, ensino médio completo, ensino superior completo, Especialização, mestrado completo, doutorado completo; Profissão como pergunta aberta; Bairro de Residência, Naturalidade, renda familiar categorizado em: sem renda; menos de um salário mínimo, entre um e dois salário mínimo, até três salários mínimos, quatro ou mais salários mínimo; Nome da escola em que se é gestor ou pai de aluno como pergunta aberta. Não obstante, foi incluído no questionário para o grupo de pais a idade do aluno, matriculado e qual ano escolar ele está matriculado. Este formulário encontra-se disponível por meio do link a seguir:  
[https://docs.google.com/forms/d/1HgEWyBdhpP0KfVvnP5BMjjcsKjt4-0ua7ISoFDKu7\\_s/prefill](https://docs.google.com/forms/d/1HgEWyBdhpP0KfVvnP5BMjjcsKjt4-0ua7ISoFDKu7_s/prefill)

Os dados qualitativos foram coletados por meio da entrevista estruturada que foi feita com base nas perguntas disponíveis nos roteiros de entrevista para diretores e roteiro de entrevista para os pais (Anexo II e Anexo III). Seguindo a proposta de Quivy e Van Campenhoudt (1998), as entrevistas foram gravadas e transcritas *ipsis litteris* ao diálogo, sendo atribuído pseudônimos a fim de preservar a identidade dos participantes.

### *Análise dos Dados*

O método de análise escolhido foi o de análise temática. Esse método consiste em cinco fases distribuídas e explicadas conforme Tabela 03.



Esse método foi escolhido devido à sua flexibilidade, sua boa apresentação dos resultados, capaz de destacar as semelhanças e divergências entre os discursos, capaz de gerar novas linhas de análises e adequado para ciências sociais e qualitativas. Contudo é preciso estar atento para não apenas demonstrar uma cascata de discurso que dialoga entre si como uma anedota, sem analisar com mais profundidade as temáticas. Por isso é importante que se aprofunde na literatura, e estabeleça paralelos com teorias e experimentos/pesquisas prévias. Outro fator que se deve estar atento é na escolha das temáticas de análise que não devem ser feitas por pergunta, ao contrário, deve surgir das relações do discurso de todo o dado. Sendo assim, os temas também deverão ter interseções de ideias que se relacionam com a pergunta de investigação, porém sem se sobrepor em demasiado para que se mantenha a distinção temática (Braun & Clarke 2006). Também é possível se familiarizar com o guião de análise temática disponível no Anexo I que será utilizado durante a análise dos dados.

**Tabela 03.** Fases e método da análise temática qualitativa.

Fases	Método
1- Familiarização	Leitura ativa e repetida das transcrições buscando padrões de discurso e significados. Anotar ideias iniciais de codificação.
2 - Codificação I	Releia todos os dados criando uma lista de códigos e agrupe trechos de discurso relevantes para o objeto de pesquisa sob este código.
3 - Temas	Agrupe os códigos com semânticas pertinentes sob grupo de temas relevantes para responder a pergunta de investigação
4 - Revisão dos Temas	Reavalie os agrupamentos dos códigos e temáticas de forma a garantir a relação semântica entre eles
5 - Definição dos temas	Nomeie os temas em conformidade com a semântica dos discursos agrupados
6 - Relatório	Alinhe e confronte as ideias apresentadas nos discursos transcritos com a pergunta de investigação, produções prévias da literatura

Fonte: Adaptado de Braun e Clarke (2006)

## CAPÍTULO 6 - RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente estudo empírico visa comparar o entendimento dos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros da gestão escolar por parte do gestor e dos familiares com o que está descrito na literatura, e o confrontar as perspectivas de ambos os grupos. Neste capítulo é efetuada a discussão das perspectivas, dos diretores e familiares, sobre a gestão pedagógica, financeira e administrativa.

### Perfil Amostral

A tabela 04, apresenta o perfil socioeconômico dos informantes. Este grupo foi dividido em dois: o grupo dos diretores escolares e familiares. No grupo de diretores temos uma média de idade de 45,75 anos e dos familiares de 34,28 anos. A proporção entre os sexos nos dois grupos é a mesma de 25% de homens e 75% de mulheres. Todos os diretores possuem especialização *lato sensu*, enquanto que o grupo de familiares três possuem apenas o ensino médio, e um está cursando pedagogia. Devido aos pré-requisitos do edital de eleição para diretor escolar, todos são professores, enquanto que no grupo familiar metade deles são dona de casa e a outra metade vigilante e autônomo. 75% dos diretores possuem renda familiar acima de quatro salários mínimos, enquanto que metade do grupo familiar possui essa renda menor que um salário mínimo. As escolas desses grupos, 50% são em zonas rurais e as mães possuem crianças entre o 2º e o 5º nível do ensino infantil.

Para além do perfil sociodemográfico, buscamos traçar o perfil do diretor escolar e do familiar, buscando características que pudessem formar o profissional para a gestão escolar, enquanto que no grupo familiar buscamos características que pudessem tornar, ou identificar um perfil de cidadão crítico e participativo na sociedade, que no presente estudo fizemos o recorte desta participação no âmbito da comunidade escolar.

#### *Perfil dos Diretores*

Todos os Diretores são formados em pedagogia, com uma média de 4,8 anos, variando de dois meses a 8 anos de experiência nesta função, sendo que

todos foram professores anteriormente. Todos eles estão trabalhando na escola na qual exercem seu mandato de diretor escolar ao menos por 3 anos, e estão lotados na mesma escola em que possuem matrícula de professor. Apenas um deles está exercendo a função de diretor escolar em seu primeiro mandato. Ademais, antes de se tornarem diretores escolares 75% (3/4) afirmam ter exercido funções de liderança como atividades de coordenação, liderança de conselho municipal e vereador.

**Tabela 04:** Perfil socioeconômico dos informantes diretores e familiares das escolas da educação básica de São José de Mipibu.

Grupo	Diretor				Familiar			
Informante	D1	D2	D3	D4	F1	F2	F3	F4
Idade	39	46	48	50	31	34	38	34
Sexo	Feminino	Feminino	Masculino	Feminino	Feminino	Masculino	Feminino	Feminino
Estado civil	Casado	Casado	Solteiro	Solteiro	Casado	Casado	Casado	Casado
Escolaridade	<i>Lato sensus</i>	<i>Lato sensus</i>	<i>Lato sensus</i>	<i>Lato sensu</i>	Ensino médio	Ensino superior incompleto	Ensino médio	Ensino médio
						- Pedagogia		
Profissão	Professor	Professor	Professor	Professor	Autônoma	Vigilante	Dona de casa	Dona de casa
Renda Familiar	4+	4+	2-3	4+	2-3	-1	-1	1-2
Zona Escolar	Urbana	Urbana	Rural	Urbana	Urbana	Urbana	Rural	Urbana
Idade do Escolar do aluno	*	*	*	*	4 anos	2 anos	5 anos	5 anos
Nível Educacional do aluno	*	*	*	*	4 nível	2 nível	4 nível	5 nível

1 - (-1) renda até um salário mínimo; (1-2) renda de um a dois salário mínimo; (2-3) dois a três salários mínimos; (4+) quatro ou mais salários mínimos). \* Não se aplica.

Os informantes diretores fizeram curso de especialização (*lato sensus*) na área educacional, e apenas um especializou-se diretamente em Gestão e Coordenação. Devido aos critérios de seleção dos diretores, era esperado que todos fossem graduados em pedagogia. Contudo, considerando que não é exigência de título de pós-graduação para o cargo de diretor escolar, e destacando que só exige a educação superior a partir de 1996 (Brasil, 1996; Prefeitura Municipal

de São José de Mipibu, 2019), é natural que o Brasil ainda se encontre em processo de transição onde haja muitos professores da educação apenas com o nível médio. Essa transição pode ser constatada por um estudo realizado pelo governo estadual do Rio Grande do Norte, entre os anos de 2009 e 2014, que identificou que 36,04% dos professores do nível de educação infantil possuíam nível superior. Também foi revelado que no ensino infantil houve um aumento de 91% de professores com nível médio até o terceiro nível do ensino infantil, que não é um nível de ensino obrigatório, e no quarto e quinto níveis diminuíram 32,2% o quadro de professores com ensino médio. Esse mesmo documento revela que segundo a LDB, não há razão para o aumento do número de professores com ensino médio no nível infantil, ainda que não caracterize um nível de ensino obrigatório, devido à obrigatoriedade de serem todos formados em nível superior (Brasil, 1996; Rio Grande do Norte, 2015).

Quando o grupo de diretores foram questionados sobre suas motivações para concorrerem ao cargo de diretor escolar, metade do grupo se candidatou por ter uma história junto a unidade escolar (D4: *“O que me motivou, porque essa [escola] eu tenho uma história com ela, desde a fundação...”*; D3: *“A questão da necessidade de conhecer a realidade da escola e de querer fazer algo pela escola da minha comunidade.”*), e a outra parte por ter sido estimulado pelo quadro de funcionários, professores (D1: *“Começou os incentivos, como eu já era a coordenadora pedagógica, começou os incentivos para gente, [...] foi tanto incentivo que eu acabei acatando a idéia, tô por aqui”*; D2: *“Começou a insistência da coordenadora da escola, [...] e depois de muita, de muita insistência, a gente resolveu sair candidata a diretora, né?”*) e a secretaria de educação (D2: *a secretaria de educação nos convenceu a sair aqui para ver se a gente dava um jeito, né?”*).

A necessidade de metade da amostra precisar ter sido estimulada, ou pelo setor executivo da educação ou pelos colegas podem sugerir que o cargo de diretor escolar não seria atrativo.

Segundo a Lei Complementar no 008/2010 de SJM, os diretores escolares do ensino infantil terão gratificação variando de 10% - 60% sobre os salários base conforme demonstrado na tabela 05.

**Tabela 05.** Gratificação dos Diretores Escolares sobre o salário base de professor de nível I em função do número de alunos.

Diretor Nível Infantil			
Categoria	Salário Base	Gratificação	Número de Alunos
Diretor VII	Professor Nível I	10%	<70
Diretor VI		15%	71 a 150
Diretor V		20%	151 a 300
Diretor IV		30%	301 a 500
Diretor III		40%	501 a 800
Diretor II		50%	801 a 1000
Diretor I		60%	> 1000

Fonte: (Lück, 2009)

A princípio a gratificação da tabela 05 parece ser bem pensada, mas esconde alguns revezes que podem impactar na decisão de ser diretor. Devido a gratificação incidir sobre o salário de professor de nível I, quanto maior for o salário base do diretor escolar menor será o impacto da gratificação sobre sua renda.

A figura 05 traz gráficos que demonstram o impacto da gratificação salarial recebida por ser diretor escolar sobre seu salário, em função do seu nível educacional - graduação, pós-graduação lato sensu, mestrado e doutorado, bem com o seu tempo de experiência no serviço, e da quantidade de alunos que a escola possui. Foram ignorados outros benefícios que os professores possam vir a receber para efeitos desta comparação em virtude de entender que a escolha de um diretor qualificado passa apenas por sua formação e experiência no cargo. Em todos os gráficos apresentados e em todos os níveis de diretor, observamos que quanto maior o tempo de experiência na função menor é a fração da gratificação sobre o salário e portanto menos atrativo é esta gratificação para o profissional que possui maior tempo no serviço.



**Figura 05:** A figura acima traz quatro gráficos que expressam o impacto da gratificação sobre a renda dos professores medido pela fração da gratificação sobre salário. A gratificação aumenta em função do número de alunos, classificando os diretores em níveis que variam de I (10% sobre o salário) a VII (60% sobre o salário). O salário base por sua vez é diretamente proporcional ao tempo de serviço e nível educacional.

Outro achado interessante, é que apesar do impacto sobre a gratificação ser maior quanto maior for nível de Diretor escolar, o valor da gratificação é mais

interessante para quem tem menos tempo de serviço, e menor nível educacional. Não obstante, observamos que a fração chega a cair mais da metade quando comparamos o professor com apenas graduação e aquele que possui todas as titularidade: pós-graduação, mestrado e doutorado.

Quando fazemos uma análise considerando apenas o tempo de serviço nos diferentes níveis educacionais dos diretores, observamos que para as menores escolas, a diferença da fração de gratificação recebida é insignificante entre os diferentes tempos de serviço. Essa relação piora na medida em que a escola avança no seu número de alunos, e mais uma vez, torna a gratificação mais atrativa para o diretor que recém chegou ao serviço, em detrimento daqueles que possuem por exemplo mais de 30 anos de experiência na secretaria municipal de educação.

Portanto, é possível concluir que o plano de carreiras e salários dos professores do município de SJM não é atrativo para o profissional experiente e qualificado que deseje assumir a diretoria escolar, o que demonstra um contra-senso. Para mudar essa lógica, o município precisaria refletir a gratificação no nível e tempo de serviço ao qual o professor se encontra.

Porém apesar de aumentar os gastos com as folhas de pagamento, essa mudança de referência para gratificação irá somar-se a programação do município em oferecer licença remunerada do trabalho para que os professores se dediquem a formação *stricto-sensu* (Prefeitura Municipal de São José de Mipibu, 2010). Não é sinérgico investir em uma formação de mestrado e doutorado para manter o professor exclusivamente dentro da sala de aula. Apesar da qualificação beneficiar os alunos que estiverem com ele na educação direta, o impacto certamente será menor do que se este mesmo professor ocupasse uma posição de liderança, com a possibilidade de desenvolver diversos projetos e inclusive capacitar os demais profissionais do município que não puderam usufruir da licença remunerada para qualificação. No cenário da administração escolar isso é ainda mais importante devido às limitações na formação dos professores como discutidos no capítulo 3.

### *Perfil dos Familiares*

Os pais possuem idade variando de 31 até 38 anos, 75% deles sendo do sexo feminino, metade destes recebem menos que um salário mínimo por mês e

suas profissões são vigilante, autônoma e dona de casa. Todos são casados ou em união estável, e possuem mais de um filho em idade escolar. Três deles estudaram até o ensino médio e apenas um deles está no nível superior estudando pedagogia. A idade dos escolares varia de 2 a 5 anos, e o nível escolar deles variam do segundo até o quinto nível do ensino infantil. Metade dos alunos estudam a mais de um ano na escola, e os outros dois estão no primeiro ano. Contudo, destes que estão no primeiro ano, o familiar já teve outro filho que estudou nessa mesma escola.

O motivo de matricular seus filhos nas respectivas escolas foram pesquisas que eles realizaram a respeito dos profissionais da escola (F1: *O motivo é a [direção], e me darem boas referências da escola, [...] por eu conhecer, ver que é uma pessoa bem organizada, então a gente se sente mais confiante, né?* F2: *“Pelo o empenho de cada professor, cada participante dessa unidade que eu vejo o empenho de cada um. Eu vejo que é um bom lugar para educação do meu filho desenvolver na educação dele.”*), ou outras conveniências como a escola ser perto de casa ou ter estudado no passado naquela escola (F3: *“Porque estudei muito tempo aqui, eu gosto daqui”*; F4: *“...é perto da minha casa”*). O que, em parte, indica uma pesquisa dos pais para escolher a escola de seus filhos, o que sugere uma participação mais ativa na educação escolar.

De facto, todos os familiares buscam contribuir com as atividades das escolas (F1: *“Como eu falei estou bem apta assim a reuniões que já tive, já participei.”* F2: *“Sim, o planejamento construtivo que vem tendo no colégio eu colaboro.”*), mas sentem dificuldade por ordem do trabalho. (F2: *“Sempre que possível, porque eu trabalho em dois turnos aí sempre que é possível eu tô presente nas reuniões*), mesmo apesar das dificuldades, entendem que este processo é vantajoso (F4: *porque eu acho vantagem né, participar de tudo que acontece na escola*).



## Perspectivas sobre a Gestão Pedagógica

### *Perspectiva dos diretores*

Quando questionados se os gestores possuíam alguma responsabilidade pela gestão pedagógica a maioria destes (75%) entendiam que a gestão pedagógica encontrava-se vinculada ao diretor escolar independente de haver um coordenador pedagógico como ilustra as seguintes falas:

*D1: “...a direção escolar ele tem responsabilidade pedagógica e administrativa, não tem como na outra, porque apesar de [ter] o coordenador pedagógico, a gente precisa estar em consonância né? [...] e também ver e perceber né? Assim, ter um diálogo, não só da direção mas de todos para perceber o que precisa ser feito pedagogicamente para os alunos.*

*D4: [O diretor tem a responsabilidade] de planejar com coordenador pedagógico as ações direcionadas para a melhoria da aprendizagem dos alunos.*

Contudo, apenas um (25%), indicou que ele tinha esse papel devido a ausência de um funcionário para executar a coordenação pedagógica.

*D2: “Aqui tem [responsabilidade pedagógica].”*

*D2: “ Aqui a gente é sempre que necessário, que tem um tempinho, a gente senta mesmo para planejar juntamente com os professores, devido à falta de coordenador né?”*

Sobre a representação prática das atribuições pedagógicas de seu trabalho, com exceção de D2, todos tiveram opiniões semelhantes a respeito da gestão pedagógica. D4 entende que o gestor “*precisa acompanhar [...] o planejamento, ver a questão do cronograma da rotina, e mesmo que não interfira diretamente, mas ele precisa estar de olho, e estar ciente do que acontece na escola pedagogicamente.*” Ampliando esta fala, D3 afirma que o diretor “*vê junto com a coordenação pedagógica, a questão de planos diários, os planejamentos bimestrais, o professor está usando qual metodologia em sala de aula? Se está evoluindo, o que está*

*acontecendo? Ter acesso livre com os professores para as questões e ver o que está precisando.”. Ou seja, D3 compreende que não basta liderar a equipe e fiscalizar, D3 afirma que o diretor precisa ter um papel também executor das tarefas. Essas ideia de executar, já são por sua vez afastadas na fala de D1, que destaca a importância da liderança do gestor como mediador de conflitos e fiscal das tarefas quando afirma que o diretor “...vai junto com a coordenação pedagógica, depois conversar dialogar com os professores, não é participar dos planejamentos, e sim importante para ver se tudo está caminhando e aí senão a gente vai compactar vai fazer aquela roda de conversa e vê o que precisa até organizar.”*

A respeito das dificuldades da gestão pedagógica, os relatos foram os mais variados. D3 afirmou que sua maior dificuldade era *“de não ter um coordenador pedagógico”*, enquanto que a falta de *“material e de recursos”* foi o relato de D3, enquanto para D2 ele entende que existe um déficit em sua formação e que as semanas pedagógicas ofertadas pela secretaria municipal de educação não são suficiente para atuar nesse campo da gestão administrativa como evidenciado em sua fala: *“...a secretária que dá aquele apoio bimestralmente, mas eu sinto dificuldades na hora de planejar, porque assim, eu fiz a minha pós [pós-graduação] em coordenação, mas assim eu nunca atuei. Eu nunca fiz outro curso de capacitação para coordenação, eu sinto essa dificuldade na hora de planejar o pedagógico. Por fim, D1 e D4 concordam que a maior dificuldade na gestão pedagógica é a escassez de professores formados para atuar com a educação infantil:*

*D4: “A formação do professor para a educação infantil, por que quando faz seletivo eles fazem seletivo para professor, ele não sabe se vai para fundamental, para infantil. E às vezes quando são pessoas que nunca foram uma sala de aula do Ensino Infantil?”*

Sendo esta dificuldade encontrada por D4 corroborada na fala de D1 que diz que *“às vezes a gente encontra um profissional ou outro, que às vezes, não tem muita habilidade, e com criança precisa trabalhar com ludicidade.”* Ou seja, as duas principais dificuldades na gestão pedagógica se resumem em escassez de recursos,

financeiros e físico, de materiais pedagógicos, e professores qualificados para o ensino infantil

Independente do entendimento da responsabilidade do diretor na gestão pedagógica, os diretores concordaram unanimemente sobre a importância da gestão pedagógica para o sucesso dos alunos, podendo o entendimento destes serem sintetizada na seguinte fala: D3: “... se o diretor vê que tem alguma coisa que tá acontecendo, que não tá aprendendo, vê com o professor o que tá acontecendo, porque eu [diretor] estou ali para buscar meios para ajudar nesse processo.”.

### *Perspectiva dos familiares*

Os familiares seguem o entendimento da maioria dos diretores, e todos concordaram que é responsabilidade do diretor escolar a gestão pedagógica como condensado pelas duas falas a seguir:

F2: “Ele tem a responsabilidade sim, porque ele vai ter ali, observando o andamento de cada sala de aula, de cada professor para com cada aluno, então, isso aí, tem um bom desenvolvimento”;

F4: “Também tem [responsabilidade pedagógica], porque cada dia mais as crianças já tá chegando em casa com um negócio novo que aprende na escola”.

Porém quando questionado o que essa responsabilidade pedagógica representa em termos práticos, a maioria não soube relatar, com a exceção de F2, estudante de pedagogia, que disse: “...um diretor [...] que é bem desempenhado, que ajuda ali nas coisas pedagógicas, como posso dizer? Nas aulas de campo juntamente com os professores, têm um diretor que ajuda a cooperar na construção das maquetes, o diretor tá a lhe auxiliando também, para ver se tudo está correndo certo. Eu acredito que o diretor também faz parte desse desempenho.”.

Como o grupo dos diretores, os familiares também percebem a gestão pedagógica como questão central no sucesso dos alunos. As percepções podem ser sintetizadas pela fala F1: “Creio eu que sim, [...] como [diretora] é preparada também para isso, né? Então passa os funcionários e tudo tem aquelas reuniões

*pedagógicas né, que todos fazem parte. Então, creio eu que sim.”.* Porém, mais uma vez os familiares tendem a destacar o papel fiscalizador do diretor na gestão pedagógica como o fazem para as outras gestões escolares.

### *Discussão*

É possível inferir a partir dos achados que, neste cenário, a gestão pedagógica não é uma prioridade e que esta atividade está sob a tutela dos professores sem necessariamente haver uma figura de liderança. Esse achado diverge com o que preconiza a literatura, onde o diretor deve assumir papel ativo na gestão pedagógica, mesmo que este possua um coordenador pedagógico (Lück, 2012).

Ademais, as falas de ambos os grupos a respeito da gestão pedagógica dos diretores escolares apresentaram um conhecimento raso. Para ambos os grupos o diretor assume um papel coadjuvante do processo pedagógico, auxiliando indiretamente o professor nas atividades da aula. O diretor deve poder participar das atividades educativas diretamente. Observar em sala de aula a interação aluno e professor para compreender o fazer pedagógico implementado. A partir da observação, identificar falhas e acertos, para mais tarde elaborar junto com professores e coordenador pedagógico, estratégias de superação das dificuldades e replicação dos acertos. A partir da aproximação do diretor com o professor em sala de aula, temos uma função mais íntima do diretor com a gestão pedagógica. Ele passa a dividir um pouco da vivência do professor, das vitórias e das falhas. Evidente que não cabe o diretor estar presente sempre em sala de aula, visto que a sua função não pode se resumir a isso, e também não cabe essa presença com uma sentinela do fazer pedagógico. É preciso vivenciar a sala de aula a partir de uma perspectiva de iguais, horizontalizando as relações, para que se possa observar o ambiente o mais próximo ao natural. E ao identificar as falhas, é imperativo tratá-las com oportunidades de melhora, e mais importante se faz capturar os acertos para tentar reproduzi-los na sala ao lado (Lück, 2009).

É imprescindível que o Diretor possa, junto com a comunidade escolar, desenvolver o projeto político pedagógico que integre os ensinamentos dos diferentes níveis escolares ao passo em que estabelece o ensino com a demanda do mercado de trabalho. Porém mais importante, é que este Diretor integre a gestão pedagógica com os outros setores da gestão escolar. Esse papel não pode ser desempenhado pelo coordenador pedagógico. Não há aprendizagem adequada sem uma boa estrutura física; sem equipe integrada, sem escuta ativa da comunidade escolar; sem resolução de conflitos. Todas estas, são funções desempenhadas principalmente pelo diretor escolar. Não cabe deixar a gestão pedagógica escanteada e sem liderança. Ensinar é o principal objetivo da escola, e por isso precisa ser priorizada (Lück, 2000, 2012).

Lück (2009) expõe em termos práticos que cabe ao diretor escolar a liderança da gestão pedagógica quando diz que o papel dos diretores é: estabelecer ações para promover a educação; incentivar e integrar as ações dos escolares com PPP; Estabelecer um ambiente de diálogo para construção de propostas práticas para o desenvolvimento de estratégia de superação de dificuldades; Orientar a integração das atividades ao longo do semestre para cada turma, bem como ao longo das diferentes turmas para que se tenha linearidade do aprendizado; Articular atividades extra-sala; Criar na escola um ambiente de engajamento em prol do aprendizado.

Segunda a mesma autora, o diretor não precisa se limitar à liderança. Ele deve formular estratégia de superação das dificuldades pedagógicas juntos com os membros da escola; Integrar a gestão pedagógica com as outras gestões escolares, atividade essa que só pode ser desenvolvida por este devido a condição do cargo que permite estar ciente de todas as movimentações escolares; Promover e organizar as novas ferramentas tecnológicas no processo ensino-aprendizagem. Por essas exposições, de forma geral é possível identificar que a maioria da amostra está de acordo com o direcionado pela literatura. Contrariamente, destaca-se que o grupo de diretores se afastam do entendimento que, ainda que o diretor possua um coordenador pedagógico, eles devem andar em sincronia com as questões pedagógicas a fim de, verdadeiramente, maximizar o potencial pedagógico

da escola (QEdu, 2019; Sindicato de Especialista de Educação de São Paulo, 2019).

Ao contrastar os dados do PDDE com a necessidade educacional infantil, observamos que isso constitui uma barreira para as crianças desenvolverem seu aprendizado. Espera-se que crianças adquiram habilidades como:

Interagir com crianças da mesma faixa etária e adultos ao explorar espaços, materiais, objetos e brinquedos.

Reconhecer seu corpo e expressar suas sensações em momentos de alimentação, higiene, brincadeira e descanso

Compartilhar os objetos e os espaços com crianças da mesma faixa etária e adultos

Participar do cuidado do seu corpo e da promoção do seu bem-estar.

Desenvolver progressivamente as habilidades manuais, adquirindo controle para desenhar, pintar, rasgar, folhear, entre outros.

Criar com o corpo formas diversificadas de expressão de sentimentos, sensações e emoções, tanto nas situações do cotidiano quanto em brincadeiras, dança, teatro, música.

Explorar sons produzidos com o próprio corpo e com objetos do ambiente.

Traçar marcas gráficas, em diferentes suportes, usando instrumentos riscantes e tintas.

Utilizar materiais variados com possibilidades de manipulação (argila, massa de modelar), explorando cores, texturas, superfícies, planos, formas e volumes ao criar objetos tridimensionais.

Criar e contar histórias oralmente, com base em imagens ou temas sugeridos.

Manipular textos e participar de situações de escuta para ampliar seu contato com diferentes gêneros textuais (parlendas, histórias de aventura, tirinhas, cartazes de sala, cardápios, notícias etc.).

Manusear diferentes instrumentos e suportes de escrita para desenhar, traçar letras e outros sinais gráficos.

Manipular, experimentar, arrumar e explorar o espaço por meio de experiências de deslocamentos de si e dos objetos.

Classificar objetos, considerando determinado atributo (tamanho, peso, cor, forma etc.).

Classificar objetos e figuras de acordo com suas semelhanças e diferenças.

(Ministério da Educação, 2016)

Todas essas habilidades descritas, requerem em diferentes graus de importância a utilização de materiais didáticos, que por vezes são de consumo, para que se alcance os objetivos esperados. Como o dinheiro do PDDE é limitado, reformas para a manutenção talvez sejam priorizadas quando o livro escolar já está presente em sala de aula e a estrutura física necessita de manutenção.

## **Perspectivas sobre a Gestão Administrativa e Financeira**

Inicialmente o intuito era discutir as questões financeiras e administrativas em blocos distintos, contudo a maioria dos informantes misturavam os conceitos pela natureza íntima das gestões. Comumente o grupo respondia sobre gestão financeira quando questionado sobre administrativa e vice-versa como descrito a seguir. Destacam-se desse grupo D4 e F2, que apresentam um melhor delineamento entre as áreas. Esses achados são representados por meio dos recortes a seguir.

*D1: Eu acho que a financeira está ligada a administrativa né? Assim, [...] agente administra também o financeiro né? De uma certa forma, ver que recurso a gente tem, o que é mais necessário, e de uma certa forma dialogar também com os funcionários, para ver como aquele recurso, o que precisa de mais imediato. Então assim, o financeiro, [...] eu acho que ele está ligado ao administrativo sim.*

*D2: É muito em conjunto né? Isso aí, é muito em conjunto. Mas assim, dá para diferenciar sim, porque a questão administrativa você não é só de você estar tomando de conta dos recursos financeiros, de você fechar a conta, você tem que administrar a escola como um todo, né? São muitos fatores que levam a isso aí.*

*F1: ... os dois são próximos né, porque você tanto tem que ter o financeiro, e administrar, para você poder ter justamente. O financeiro é um*

*recurso que chega para você poder administrar aquele dinheiro, e distribuir em alguns lugares que a escola esteja precisando. Então são duas coisas que concilia uma com a outra: o dinheiro chegar na escola e o administrador pode administrar aquele valor para ver o que é que está precisando.*

*F3: Não [consegue diferenciar gestão administrativa e financeira].*

*D4: É porque a administrativa ele engloba o todo, né? [...] A escola só tem duas atividades financeiras que é aquisição da alimentação, né? Que a gente recebe um recurso, e como ele é descentralizado, a gente gere esse recurso que é o recurso do PDDE. Então, é uma coisa muito limitada o financeiro da escola, e o administrativo ele engloba toda a gestão de recursos humanos, né? Do pedagógico também. Então a diferença é essa: Que a administrativa ele gere a escola no sentido geral, e o financeiro só e recursos que recebe e ou as parcerias que se estabelece com os amigos da escola no decorrer do ano letivo.*

*F2: Sim, a gestão financeira é que trabalha no caso assim, com as finanças da escola, sobre verbas de construção, verbas para aplicar no colégio, na reforma, essas coisas financeira, e a gestão administrativa é justamente das coisas que a cargo do colégio no dia a dia sobre coordenação de professores, sobre as reuniões sobre festa no colégio e assim possivelmente.*

Seguindo a orientação das perspectivas dos informantes, essas questões serão discutidas em conjunto nos seguintes tópicos: papel geral do diretor escolar na gestão administrativa e financeira, e gestão democrática.

### *Papel do diretor escolar na gestão administrativa e financeira*

#### *Perspectiva dos diretores*

É possível inferir a partir das falas dos diretores que a função administrativa seria um conjunto da gestão escolar que contém as gestões financeiras e também pedagógicas. Dentre as funções destacadas pelo diretores, parece haver uma maior presença da gestão financeira em sua fala. Inclusive, as respostas diretamente relacionadas com a gestão administrativa pareceram ser pouco concretas. Por



exemplo, as falas a seguir destacam, claramente, as funções financeiras dos diretores.

*D1: “Ele precisa de gerir os recursos, os recursos que chegam, por exemplo de merenda, do PNAE, PDDE. Precisa gerir os recursos que chegar, e você gerir de forma equilibrada, onde consiga suprir as necessidades da escola.”*

*D2: “Pesquisa preços mesmo, de buscar o mais em conta, de comprar, de prestar contas no final do ano.”*

*D4: “Transparência, de zelo com o dinheiro público, de procurar o menor preço, mas também vê a qualidade do produto que está sendo adquirido.”*

*D4: “Na aquisição insumos necessários tanto de material de expediente, material de limpeza, quanto de alimentos para o programa de alimentação escolar.”*

Quando contrastamos com as respostas da gestão administrativa, percebemos respostas menos concretas.

*D1: [O diretor] precisa, de uma certa forma, de gerir os recursos financeiros, precisa também ver o funcionamento da escola, se está funcionando direitinho, se tá tudo dentro do esperado. E assim, quando não tá, ver, rever e buscar soluções para tentar resolver, acionar, resolver as questões pendentes que ainda não foram solucionadas.*

*D2: É o peso maior a questão administrativa aqui, embora a gente tem que resolver as coisas em conjunto, mas a gente sabe que o peso maior são dos gestores, é que tem que tar com todo peso né.*

*D2: Todas, assim, aqui mesmo eu só não faço a parte de secretaria porque nós temos duas secretárias, e elas são muito competentes. Então a parte de secretaria não faço, mas as outras coisas aqui é tudo com a gente.*

*D3: Ele é responsável por tudo que acontece.*

*D3: São funções meio complicadas, mas ele aceitou ser gestor, tem que segurar esse processo todinho, sua função é fazer com que caminhe adequadamente.*

Apenas um diretor escolar tangenciou melhor a questão administrativa (*D4: “É longa viu, porque vai desde o recursos humanos, a gestão de recursos humanos a gestão do recurso financeiro né, e a gestão pedagógica.”* ). Essa comparação sugere que os professores possuem uma maior dificuldade de enumerar suas funções administrativas, quando comparadas com as funções financeiras.

Além de buscar identificar o que os diretores destacaram como função administrativa e financeira, também buscamos, juntos aos diretores, explorar suas dificuldades neste campo. Neste sentido, as dificuldades são amplas. Há as dificuldades da estrutura da escola, com problemas de sede fixa, ou manutenção da estrutura física da escola (*D1: É uma escola que o histórico é meio sofrido porque ela nunca teve uma sede própria, né? [...] a gente tá aqui nesse prédio mas não é o nosso próprio ainda com o nosso próprio; D1: D1: Há 10 anos há 10 anos que estão construindo aí; D2: Estrutural; D4: Nunca é suficiente, porque, por exemplo, a manutenção do prédio é muito cara, e a gente não tem recurso. A gente tem que ficar pedindo a prefeitura, aí que tá grande parceria, né? Que a gente quer para ontem, tudo, tudo, na escola é para ontem, né? Quebra uma torneira, você não sabia que ia quebrar um sanitário. Uma pane na energia como deu na semana passada. É que você tem que cobrar, e você tem que estar lá, e isso tudo é o recurso que é insuficiente, é o terror.*), e outro identifica que as relações pessoais é o ponto mais difícil (*D4: Olha, eu vejo a minha maior dificuldade é a relação humana, não eu e os funcionários, mas uma forma geral porque são mais de 40 pessoas. Cada uma com uma carga diferente né, de vida como de profissional então para gerir isso aí né, mas o setor de recursos Humanos assim a gestão de relações humanas eu tenho eu vejo a minha maior dificuldade*).

Quando o assunto recai sobre as dificuldades da gestão financeira, a grande maioria tem dificuldades com a burocracia envolvida no processo de utilizar o dinheiro, e de comprovação dos gastos. Adicionado a isso, alguns diretores destacam, que o financiamento da escola deveria ser baseado no número de alunos

do ano corrente, e não baseado no CENSO de alunos do ano passado, e que encontrar preços mais baratos seria sua maior dificuldade, demonstrado nas falas a seguir.

*D1: No financeiro eu tenho mais dificuldade, porque além de tudo além de ser a gente, é muito papel para prestar conta, né? É muita coisa que você tem que ver todos os detalhes, bem assim, bem minuciosamente. Então, eu acho que a parte burocrática é mais difícil.*

*D1: O PNAE a gente tá tendo um pouco de dificuldades, porque a gente não tinha experiência. Teve que ver a per capita dos alunos para fazer o pedido, para depois prestar conta, para depois pagar esse pedido, prestar a conta e a gente tá tendo dificuldade.*

*D3: Financeira, a parte mais importante burocrática que é mais complicado, mas eu acho que deveria ter alguém, algo que nos orientasse mais, nos ajudar mais, porque as coisas ficam sempre mudando. Seria necessário alguém que nos ajudasse na questão financeira, a escola que só tem um diretor como é meu caso, não tenho vice-diretor.*

*D3: É o PDDE.*

*D3: Eu acho que é super complicado é o financeiro, porque eu acho que o ideal seria o censo de 2019 para 2019, e o censo, 2018 valer para 2018, e não de 2019 vale para 2020. Porque a aumenta de alunos no colégio, e muitas vezes isso atrapalha também, entendeu? [...] como é que ele vai administrar 40 alunos a mais no censo de 2019, aí isso atrapalha o trabalho.*

*D2: A dificuldade de encontrar o menor preço.*

*D4: Financeira e na direção das relações humanas.*

*D2: A facilidade é o produto final que é a prestação de contas.*

Por outro lado, quando questionados de suas facilidades percebemos que as falas são bem específicas revelando uma grande heterogeneidade do grupo, pois os diretores possuem facilidades e dificuldades que se invertem a depender do entrevistado. Por exemplo, o diretor D1 entende que sua maior facilidade é “lidar com as pessoas, conversar. Semelhante situação encontramos com D3 que

identifica que “facilidade é conversar com os pais, ouvir as crianças, conversar com eles”. Eu acho que eu tenho mais facilidade de ter um bom relacionamento.”. Essa fala é diametralmente oposta a da diretora D4, que como destacada acima, relata que uma de suas dificuldades são as relações humanas.

As facilidades e dificuldades geralmente são diferentes entre as pessoas por elas terem um histórico educacional e de vivência que as tornam mais capazes para determinadas áreas em detrimento de outras. Quanto a educação formal para a gestão identificamos que apesar de todos possuírem pós-graduação na área educacional metade do grupo entende que não foi formado em seus diversos cursos para exercer a função de gestor, incluindo aquele que obteve formação em Gestão e Coordenação (D1: *“formação prévia que teve foi as vivências.”*; D2: *“Caí de paraquedas.”*). A outra metade entende que sua formação para o cargo de gestor é influenciada tanto pela educação formal, quanto pelas experiências de trabalho prévios, ou atividades que exerciam liderança, à exemplo da coordenação pedagógica.

D3: *“Foi fundamental porque, a gente, quando aprende um pouco de liderança com o povo, você vai ter que conseguir controlar algumas situações.”*;

D3: *“Ajudou. Foi a teoria, a criação da lei de diretrizes e bases, alguma coisa de direito, foi coisas que aumentassem o meu trabalho, que a lei garantia aquilo que eu fizesse, entendeu? Que tem que ter alguma teoria para pôr em prática”*;

D4: *“Ajudou, porque quando eu fui tutora de formação pela escola, eu tomei conhecimento de todos os programas do MEC do FNDE, e foi assim, um aprendizado grandioso para exercer agora a função de diretor. Eu acho que todos os diretores deveriam fazer o curso completo de formação pela escola.”*

D4: *“... mas também a gente aprende no dia a dia, né? Essas funções que eu exerci, esses cargos anteriores, contribuíram, mas também a gente aprende no dia a dia, né?”*

Contudo, apenas D3 afirmou que o eixo obrigatório da sua formação em pedagogia forneceu uma base para que pudesse desempenhar seu papel como diretor, enquanto que D4 obteve uma formação por via de extensão.

Independente da formação, os diretores afirmam que existe relação do sucesso dos alunos com a gestão financeira/administrativa. Os destaques, sobre os aspectos relacionados com esse sucesso foram: a capacidade de liderança de um gestor (D1: *Tem sim, acho que tem influência na escola toda, porque quando o diretor ele tá, ele tá ali, ele tá presente, ele tem uma Harmonia as coisas e harmoniosos o diretor ele né vem impondo ordem e não tem harmonia na escola, isso prejudica não só os alunos mas a todos os funcionários; D2: Você tem que trabalhar em prol das crianças, né? Se não for, se você não pensar nisso, e [...] não buscar alternativas para que agrade, para que desenvolva o desempenho dos alunos, não vai fluir.*); a importância da gestão administrativa para a manutenção do aluno da escola através da merenda escolar, da gestão do recurso humano e em especial do professor (D4: *Sim, claro! Uma má gestão administrativa, ela incide no desempenho dos alunos, porque uma escola mal gerida, como é que os alunos..., na hora que falta o professor, você tá atrapalhando o fazer pedagógico, né? E o aprendizado do aluno na hora que falta merendeira, também na hora que você não compra merenda no dia certo, não solicita, também vai faltar merenda, o aluno vai mais cedo para casa. Na hora que falta uma ASG [auxiliar de serviços gerais] para varrer uma sala, na hora que quebra uma torneira, você tem que ter ali. Todo uma gama de resoluções, assim, bem rápida para resolver. Não são coisas que você [vê] amanhã. Vai acontecer isso, são coisas de momento que você tem que determinar.*).

Quanto ao aspecto financeiro, este é visto como um pilar de sustentação da gestão escolar (D1: *De uma certa forma influencia, porque se a gente não tem acesso ao recurso, a gente não tem como, né?*). Ele é visto tanto como uma ferramenta para facilitar a aula como melhorar sua estrutura de forma a facilitar o aprendizado (D2: *“Tem tudo tem, porque você tem que até mesmo pela questão de você ver o que é mais necessário naquele momento, qual a maior necessidade para se comprar, com esse recurso tudo isso a gente pensa voltado para ela não né o*

*que vai facilitar para o professor dar uma boa aula, essas coisas.”; D3: “Tem, a escola mais estruturada é melhor para o aprendizado das crianças”), como manter condições sanitárias para recepção dos alunos (D4: *Sim porque se você não tem material de limpeza se você não tem recurso para fazer pequenos reparos, aí você vai precisar mandar o aluno para casa, porque não está em condições de receber o aluno, isso tudo atrapalha aprendizagem do aluno.*).*

## Perspectiva dos familiares

Se a dificuldade de expressar o que é gestão administrativa/financeira ocorre dentro do grupo dos Diretores, espera-se que os pais tenham discursos semelhantes. De facto, as falas dos pais corroboram a dificuldade de relatar as funções dos diretores. Os familiares destacam o papel de gerir a estrutura física da escola, a merenda e material escolar, ou revelam um completo desconhecimento destas funções da direção escolar.

*F1: Creio eu que ela deve ser diretora e administradora, porque eu não sei, se aqui tem a parte, tipo secretária, para poder administrar em geral. Eu acho que o diretor, aqui, já faz as duas funções. Ele direciona e administra tudo que chega aqui na escola, mas eu não sei lhe dar certeza se tem.*

*F1: Entendo que a responsabilidade dele, é de poder pegar aquele dinheiro, para poder usufruir nas coisas que está necessitando a escola. [...], ele vai ter que fazer a compra naqueles estabelecimentos que fornecem justamente para a escola, se é o material para pintura, se é um ajuste no parque. Então, acho que até mesmo a fiscalização é maior para eles poderem ver onde tá gastando.*

*F2: A responsabilidade do diretor, é uma responsabilidade, como posso dizer? Assim, no extremo, porque eu acredito que se não tiver um bom diretor na unidade, então o andamento dessa unidade, ela não vai prosseguir, né? porque vai ser vários pensamentos desalinhado [desalinhados], e com professor coordenando ali o objetivo do colégio.*

*Acredito que tem o melhor desempenho então é fundamental a direção né, o desempenho da direção nesse caso.*

*F2: Sempre eu tenho conhecimento que ele tem desempenhado conhecimento nessa parte de reforma, né? Então, de material para os alunos, né?*

*F3: Na merenda, né? As coisas que acontecem na escola, entre pai e professores, e a reforma da escola, ele também [...] tem que correr atrás. Então, a minha opinião é que ele deve manter a escola sempre preparada para receber os alunos.*

*F3: Assim o recurso é muito muito pouco. Eu vejo, até porque, eles falam que pedem, pedem e nunca vem nada, então assim, só a merenda.*

*F4: Essa [pergunta sobre responsabilidades administrativas do diretor escolar] também não sei responder.*

*F4: Acho que por enquanto nenhuma [Responsabilidade Financeira].*

Outro ponto que vale destacar é a visão clássica do diretor escolar como um fiscalizador do trabalho que aparece em diversas falas, quando posicionamento semelhante não foi observado pelos diretores explicitamente.

*F1: É justamente isso, acho que é supervisionar né, o diretor ele tá aqui pela confiança que os pais deram [...], mas a importância dele é justamente de fiscalizar né?*

*F2: Tem sim, sim senhor, a responsabilidade de um diretor no meu ponto de vista, ele verificar se realmente essa verba tá indo sendo distribuída no local certo, que é para ser distribuída, e um diretor ele também passa a ser um supervisor nessa parte financeira, aqui o colégio não sofre nenhum dano, nenhuma perda.*

Adicionalmente, os familiares observam que os gestores possuem esse papel de liderança e garantidor do funcionamento da escola (F2: “... [o diretor] vai ter as suas exigências de fardamento, controlar como é que pode ser a regra do colégio, é, então assim, sem, vai se tornar uma bagunça, então tem que ter um diretor que é justamente para administrar essa essa parte aí, porque todos os colégios têm suas

*normas, então preciso de um direção administrativa um diretor para que possa dar andamento nessas normas.”*), que influencia diretamente no engajamento dos pais e alunos na escola (F3:Com certeza, porque estimula mais os pais e as crianças a vir na escola).

## Discussão

As falhas educacionais na formação do diretor escolar encontram ressonância nas falas dos diretores demonstrando uma falha estrutural do sistema. Percebemos que ainda há empirismo na gestão escolar e precisamos rever as diretrizes dos cursos de pedagogia, para que estes formem diretores; bem como atualizar a formação dos diretores que já estão no mercado de trabalho, seja por iniciativa da esfera política mais próxima da escola, seja com ampliação do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica na esfera federal (Conselho Nacional de Educação, 1996; Lück, 2000, 2009; Aguiar, 2010). Destarte, a práxis da direção escolar está por muitas vezes entregue ao empirismo, e revela-se também em nossa amostra.

Como reflexo de sua educação, os professores podem desempenhar um papel adequado enquanto diretor escolar, mas ao mesmo tempo possuir dificuldade em estruturar o discurso sobre seu trabalho por este ser realizado empiricamente, e assim obtermos classificações confusas sobre seu papel.

Não obstante, a própria literatura compreende a amplitude da gestão escolar. Atente-se no exemplo de Oliveira et al. (2020, p.1319) que define o papel do diretor de forma ampla: “O papel do diretor é coordenar e orientar todos os esforços no sentido de que a escola, como um todo, produza os melhores resultados possíveis de atendimento às necessidades dos educandos, promovendo seu desenvolvimento.” Contudo, os autores ressaltam que o diretor escolar deve conhecer os documentos que normatizam a educação, no Brasil, estes são: a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional; o Plano Nacional de Educação; o Plano de Desenvolvimento da Educação; o Estatuto da Criança e do Adolescente e a porção da Constituição Federal referente à educação (Oliveira et al., 2020). Acrescentamos a estes as leis estaduais e municipais que, apesar de estarem



alinhados com o governo federal, possuem nuances burocráticas que podem gerar grande impacto na fluidez de uma gestão.

Oliveira e colaboradores (2020) ainda acrescentam que o diretor precisa ter uma liderança mobilizadora que pode ser traduzida como o diretor escolar que é capaz de dividir os problemas, elaborar e implementar as ações pedagógicas, assumir os problemas, planejar ações e consolidar mecanismos que visem a participação da comunidade escolar, resolver conflitos e estimular um ambiente de trabalho em equipe. Por isso, o diretor precisa ter uma atenção especial com a interação familiar da escola. A família não deve ser vista como mão-de-obra barata para instituição. Ela deve estar dentro dos processos de tomada de decisão da escola, e por meio dessas interações, fazer uma ponte entre a escola e a comunidade ao qual a escola pertence (Oliveira et al., 2020)

Quanto aos achados dos familiares a respeito do papel administrativo/ financeiro observamos que estes relataram funções mais ligadas com a sua relação pessoal com a direção escolar. E como os diretores, as funções relacionadas com a gestão financeira como a compra de material e merenda escolar e a reforma da estrutura escolar foi mais presente. Um aspecto administrativo que se destacou foi a visão clássica do diretor como fiscalizador da escola. Isto pode ser fruto da relação que os diretores estabelecem com os familiares ou do senso comum sobre a representação de um chefe de uma organização, no caso a escola.

Os familiares também apontaram um papel do diretor meramente fiscalizador com as tomadas de decisões centrada em sua pessoa. Esse achado não foi corroborado pelas falas de ambos os grupos sobre a gestão democrática.

Atualmente, espera-se que o professor supervisor adote uma postura mais horizontal, abandonando a fiscalização austera dos demais profissionais em prol de uma atitude de comparar resultados, opinar e duvidar, apreciar e identificar as dificuldades favorecendo a projeção de um diretor que está presente para compartilhar e colaborar com as dificuldades de toda a sua equipe (Medina, 2002).

Em verdade, a modernização da função do líder vem valorizando as habilidades interpessoais como base para executar a liderança. Necessita dedicação e visão atrelado a capacidade de inspirar um trabalho em equipe, orientado para objetivos e metas estabelecidas em conjunto. A figura do líder, está historicamente ligado ao cargo que ele ocupa, em nosso caso o diretor escolar, mas isso não implica em uma capacidade de liderar, e sim uma liturgia do cargo. Pelo cargo, não há o exercício da liderança e sim do poder. Onde em uma organização social, o chefe, legitimado por seu cargo, determina os procedimentos baseado em sua perspectiva colocando toda sua equipe em mero executores de seu desejo ainda que pense diferente. Em ordem de desempenhar uma liderança proveitosa, o líder precisa buscar respeito, representatividade do grupo e orientar as ações para uma interseção de vontades (Lück, 2012).

Sendo a presente amostra de familiares composta por informantes com o ensino médio completo, estando estes com acesso limitado a uma educação formal que busque desenvolvimento da liderança, é possível inferir que a sua visão de uma gestão escolar ideal esteja atrelada à visão clássica do gestor.

Em relação às dificuldades administrativa e financeira, observamos que a realidade trazida pelos gestores é apontada pelo documento do Sindicato de Especialista de Educação de São Paulo. 60,28% dos gestores apontaram inadequação da estrutura física das escolas, 53,80% afirmam que estas deficiências impactam no desenvolvimento pedagógico. Não obstante, o dinheiro que as escolas possuem autonomia para investir na estrutura escolar, não é capaz de suprir a necessidade de manutenção de suas construções (Sindicato de Especialista de Educação de São Paulo, 2019).

Este mesmo documento traz também que a gestão pessoal também é muito precária, pois a maioria dos informantes afirmam não conseguir completar o quadro de funcionário (Sindicato de Especialista de Educação de São Paulo, 2019). São Paulo é o município com a maior produto interno bruto por pessoa, maior média salarial do país, e mais populoso do Brasil (11.253.503 de pessoas) (IBGE, 2010), com uma realidade muito distante da vivenciada em SJM, e ainda assim apresenta

problemas estruturais na maior parte de sua rede educacional muito semelhante as dificuldades vivenciadas pelos diretores de SJM (QEdu, 2019).

Apesar das dificuldades financeiras, as falas dos diretores sobre suas dificuldades são majoritariamente referentes a questões burocráticas. As escolas municipais do Brasil possuem deficiências importantes em estrutura (QEdu, 2019), os próprios diretores trouxeram a escassez de material pedagógico, e ainda assim a maior queixa é sobre os trâmites burocráticos.

Essa perspectiva levanta duas possibilidades: ou os diretores entendem que barganhar por mais dinheiro está além das suas capacidades e/ou funções; ou os trâmites burocráticos são realmente complexos. Afinal, financiamento adequado não parece ser o caso do Brasil tendo em vista a estrutura da escola no censo escolar, os dados do PISA, e os dados do IDEB dispostos na página 15 (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2015; OECD, 2019; Sindicato de Especialista de Educação de São Paulo, 2019).

De facto os trâmites burocráticos são complexos. Em nossas pesquisas, não foi possível identificar um material informativo pela secretaria da educação, tão pouco o ministério da educação emitiu qualquer compilação didática que esclareça os procedimentos. Estas informações estão restritas às resoluções públicas dispostas no site do ministério (Ministério da Educação, sem data-a). Por esse motivo, a secretaria do município de SJM busca acompanhar a prestação de contas das escolas e orientar os diretores nesse processo a fim de facilitar este trâmite burocrático.

Outro ponto interessante é a dificuldade de financiar um ano letivo com base nos dados do ano passado. Essa dificuldade de financiamento recai sobre o CENSO escolar. Ele se refere a pesquisa anual realizada em todos os níveis de educação, incluindo a educação infantil, seja ela pública ou privada. Ele ocorre em duas etapas onde a primeira identifica os dados do início do ano, e a segunda no final do ano, contemplando dados como matrícula, número de turma e docentes, abandono escolar, transferidos, e falecidos. A partir desses dados, o Ministério da Educação irá definir o financiamento que irá para cada escola em seus diversos

programas: FUNDEB, PDDE, Transporte escolar, entre outros. Contudo, a escola recebe o financiamento referente ao ano anterior. Então, se uma escola tiver um bom desempenho educacional, e como consequência conseguir aumentar o número de alunos no ano seguinte, terá uma discrepância de financiamento, pois terá mais alunos e um financiamento *per capita* menor. Esse modelo, poderá causar desânimo ao gestor que terá que administrar uma situação financeira mais difícil apesar de seu bom resultado, passando uma sensação de punição pela melhora educacional. Por outro lado, coletar dados em nível nacional e analisá-los leva tempo (Ministério da Educação, sem data-a; Secretaria de Educação do Governo do Maranhão, 2017). Por isso, seria interessante um modelo em que ocorresse o financiamento das escolas com base em um censo escolar pretérito, enquanto se faz o levantamento dos dados e isso pudesse ser atualizado assim que o novo censo estivesse consolidado. Ou ainda, fossem feitas projeções estatísticas a fim de estimar o contingente de alunos de uma escola de forma a prever a necessidade financeira de uma escola. Dessa forma, os gestores sentiriam rapidamente o impacto de sua gestão, ajustando as falhas para os próximos meses e multiplicando os acertos para maximização dos resultados.

Quanto a pleitear maiores investimentos, os diretores podem fazer isso por meio de solicitações, memorandos, para a secretaria municipal. Outra forma é tentar arrecadar dinheiro por meio de doações, sem que gere prejuízo para a garantia de uma educação pública e gratuita. Uma escola no estado de Curitiba conseguiu arrecadar R \$12.481,01, que representa 32,1% do montante repassado pelo Governo do Estado para a escola (de Souza, 2001). Na minha experiência profissional, enquanto Diretor de uma escola, organizei junto com a comunidade formas de doações para reformas na escola. Contudo, isso deve ser concebido como um complemento, pois a constituição federal afirma que a educação deve ser financiada pelo Estado em suas diversas esferas de governo (Brasil, 1988). Destarte, o diretor escolar não deve, sob o risco de esvaziar esta função do governo, mas poderia buscar formas de doação para escolas. Imprescindível deixar claro que ao deixar de fazer, isso não deve ser visto como uma dissociação das

suas demandas enquanto diretor escolar haja vista que constitucionalmente a função de financiar a educação é do Estado.

A respeito da capacidade e dificuldade dos diretores, observamos uma relação de complementaridade entre as falas, onde um possui dificuldade, outro sobra em talento. Talvez por isso, Lück (2009) destaca que os maiores impactos educacionais em termos de educação continuada dos professores/gestores são mais sentidos quando feito continuamente e individualmente por cada diretor escolar ou coordenador pedagógico em sua instituição, em detrimento das capacitações pontuais realizadas por intermédio das secretarias educacionais. A própria Secretaria de Educação do Maranhão (2017) propõe timidamente que a educação continuada seja desenvolvida pelos Gestores Escolares. Uma forma de encontrar um meio termo entre as propostas, seria propor à secretaria responsável a criação de módulos educacionais mais específicos que pudessem auxiliar o setor pedagógico da escola a implementar capacitações de seus profissionais, sempre que for identificado as falhas. Assim, além de garantir um formato educacional liderado pela instituição escolar que já se mostrou valioso, traria a secretaria de educação como facilitador das capacitações.

Por fim, ambos os grupos possuem uma visão que as diversas gestões confluem para a questão pedagógica, como proposto pela figura 04 no capítulo 3. Sendo assim, o profissional que assumirá o cargo da direção precisa ser capacitado. Por isso deve ser experiente enquanto professor, e capacitado pela academia. Ainda que o processo de ocupação dessa vaga seja eleitoral, há que se permear a elegibilidade e atratividade para o cargo com critérios que visem atrair e selecionar os melhores candidatos para eleição com base na ciência da educação observando a realidade local. Não cabe a SJM restringir o acesso aos diretores ao cargo de diretor escolar para doutores em educação por não haver profissionais doutores suficientes para ocupar o cargo. Porém cabe à secretaria de educação, estudar o perfil dos seus profissionais a fim de verificar qual nível educacional mais adequado para o critério educacional de elegibilidade. Também cabe tornar a profissão mais financeiramente atrativa para quem tem mais tempo de serviço. Favorecendo a seleção de diretores que possuam expertise e formação que

favoreça o seu desempenho enquanto diretor, e em última instância o sucesso educacional dos alunos.

### *Gestão Democrática*

Dentro das obrigações do diretor escolar no Brasil, insere-se a tarefa de tornar a escola um ambiente onde os pais, professores e funcionários podem participar nos processos de tomada de decisão escolar. Nesse sentido, estruturamos os dados encontrados nos tópicos de mecanismos de gestão democrática, participação da família e gestão compartilhada. Cada tópico será subdividido entre as perspectivas dos gestores dos pais e sua comparação com a literatura.

### Mecanismos de Gestão Democrática

#### Perspectiva dos Diretores

Para os diretores os mecanismos que a escola possuía para propiciar a participação da comunidade escolar na tomada de decisões eram: as reuniões de pais e mestres; e o conselho escolar e o caixa escolar. Porém alguns dos diretores deixam claro que não se limitam aos mecanismos oficiais, eles destacam que as festividades e o contato direto com os familiares na porta da escola também é utilizado como forma de manter a gestão em sintonia com os familiares.

*D4: “Nós temos o caixa escolar e nesse caixa escolar a gente tem duas mães, que elas fazem parte da diretoria do conselho escolar e também nas reuniões [de pais e mestres] a gente coloca para eles, [...] a gente tem um quadro ali de prestações de contas, [...] durante as reuniões para fazer a prestação de conta e também para elaborar o plano de trabalho do ano.*

*D3: “a gente faz reuniões pedagógicas bimestrais, pedagógicas não, com a família, bimestralmente.”*

*D1: “Tem o conselho né, que também tem a participação dos pais, que sempre tem reuniões, e sempre tem ações, e a gente sempre buscar o diálogo né? Até todo dia, cotidianamente, a gente tá sempre no portão,*

*sempre conversando e sempre ouvindo os pais, e eu acho que esse diálogo é muito importante.”*

Há um alerta no entendimento do que é um mecanismo de participação familiar na gestão que é necessário nos atentarmos. É possível identificar na fala abaixo, que as festas promovidas pela escola (ex. dia das mães), é visto como participação dos pais na gestão escolar

*D2: “Olhe a gente faz reuniões pedagógicas bimestrais, pedagógica não, com a família bimestralmente, os eventos que a gente trabalha aqui com festa junina que a gente arrecada é uma das coisas que faz para arrecadar dinheiro para comprar alguma coisa.”*

Independente da divergência conceitual, a amostra de diretores se divide entre aqueles que acreditam que os mecanismos oficiais de gestão democrática são suficientes (D2: *“...para mim eles estão bem presentes na escola.”*; D1: *“Eu acho que a gente já tá utilizando, assim, eu acho que a gente já ofereça as reuniões e algumas conversas...”*) e outros que gostariam de poder ter mais, ainda que não tenham propostas que se mostrem viáveis (D3: *Eu acho que já, flz várias coisas e parece que os pais acham que a responsabilidade é só da escola, e não é deles, e a maioria não participam. Sinceramente, já fizemos várias coisas e ainda não conseguimos atingir o que queria.”*).

#### Perspectiva dos Familiares

Os mecanismos de gestão democrática parecem ser incipientes para os familiares. O primeiro aspecto é a falta de compreensão do que é um mecanismo de gestão democráticas como nas falas abaixo:

*F1: “Eu creio que assim já tem bastante [mecanismos de gestão compartilhada], tem as reuniões [pais e mestres]. Aí como me falaram também, foi uma referência de ano, sério dia de mães, ele sempre leva para um espaço”*

*F2: "...é pedir a colaboração dos pais aqueles que podem ajudar no colégio também de certa forma voluntariamente. Então nesse mecanismo que o pai vem se envolvendo também com a educação das crianças."*

A fala de F1 também traz a mesma preocupação do grupo de gestores sobre a compreensão do que é gestão democrática. Não obstante, os familiares não se sentem integrado na gestão escolar como evidenciado por F3 que relata: *"Só o que tem mesmo [nesta escola] é reunião, para falar o que vai fazer, uma festa assim comemorativo, o encerramento para entregar os trabalhos e no início das aulas"*. Porém esse mesmo familiar não parece estar satisfeito quando afirma que *"Também, porque é como eu falei para você. A escola não é para você, a escola não é só para uma família. Então, a gente, [...] na minha opinião a gente era para participar mais, né? Os pais, as coisas que fossem acontecer na escola, a gente era para ser comunicado, entendeu? Que nem uma coisa que aconteceu sobre escolher os alunos aí que eu não concordei, mas foi [a direção] que organizou isso aí, então eu não posso fazer nada. Mas teve mãe que foi na direção e também disse que isso era errado."*

Ou seja, apesar de reconhecer as tentativas de inserção familiar no ambiente escolar, o familiar não se sente inserido nas tomadas de decisões, inclusive manifesta sentimento de incapacidade de interferir nas questões da direção escolar, inclusive um receio em ser rotulada negativamente como evidenciado na fala de F1: *"Que às vezes ficar [reclamando] também é até chato né? Lá vem aquela mãe, lá vem a mãe."*

As perspectivas dos familiares quanto a criação dos novos mecanismos para a participação dos pais na escola segue o mesmo padrão dos diretores. Os familiares se dividem entre o desejo de mais formas de inserção da família nos processos de tomada de decisão da escola (F3: *"Sim, seria bom, agora eu só não sei o quê?"* F2: *"Eu acho que poderia ter assim, uma eleição para um pai ser responsável de formar um conselho dos pais, e ter um responsável ali para tá levando a ideia, levando a voz dos outros pais, não é? Para que pudesse ter uma melhoria das crianças..."*) e aqueles que entendem que os mecanismos já são suficientes (F1: *"Eu creio que assim já tem bastante"*), e que novos mecanismo não



seria compatível com a rotina de uma família que trabalha e ainda precisa estar presente na escola (F1: *“eu creio que tá bom porque, se você também é assim como nós também, trabalhamos, tem muitos que trabalhar, tanto em casa como também aqueles que trabalham em empresas privadas. Então, às vezes, você tem direito, muitos pais não tem como tá disponível né?, então acho que o que tem tá suficiente.”*).

## Discussão

De facto, é função do diretor liderar a equipe para alcançar uma gestão democrática. Como sua função abarca cada divisão da gestão escolar, cabe a ele dialogar com cada membro da comunidade escolar ajustando os interesses de cada participante em consonância com a visão e missão da escola em direção a um ideal comum de educação (Lück, 2009). Contudo, é preciso buscar o entendimento do diretor sobre o que é, em termos práticos, a gestão compartilhada garantido na lei educacional do Brasil. Há que se consolidar os direitos e deveres e interrelacioná-los dentro da gestão para que tenhamos uma gestão democrática. Em uma democracia pressupõe o diálogo sobre a problemática, a proposta de soluções e a avaliação entre os prós e os contras, a reavaliação e o replanejamento dialogado das medidas tomadas, envolvendo todos os seus interessados, ou em última instância seus representantes (Lück, 2009; Silveira & Coelho, 2019).

Por exemplo, as reuniões de pais e mestres podem até ser um mecanismo de gestão compartilhada, porém é mais tradicional dizer que é um mecanismo de comunicação e de escuta. Não deriva dessas reuniões as decisões de gestão, na melhor das hipóteses o diretor pode sondar para qual direção os pais desejam levar a educação dos filhos. Outro ponto que é semelhante são as festas desenvolvidas na escola. Estas são um mecanismo de aproximação familiar. Nestas festas, os pais não são capazes de participar de uma ação de gestão compartilhada, como ocorre nos conselhos e caixas escolares por exemplo, sendo essa visão compartilhada por componentes de ambos os grupos. A participação dos pais como voluntários na execução de atividades para escola, como planejamento de festas para datas comemorativas, ou até auxiliando por meio do trabalho, na restauração da estrutura

física da escola, não devem ser vistas como mecanismos de participação na gestão administrativa e financeira

Sem dúvida, essas formas de participação são de extremo valor para as unidades escolares, contudo parece não existir nestes mecanismos formas de compartilhamento da tomada de decisão, o que mantém o poder de decisão centralizado na figura do diretor.

Desta forma, torna-se imprescindível atentar para educar os pais sobre quais mecanismos a escola tem por obrigação, e instituir quais os meios que os familiares dos alunos possam usufruir destas oportunidade de influenciar institucionalmente a educação dos seus filhos. Os mecanismos de gestão compartilhada para existir com eficiência depende da preparação, competência e orientação dos membros. Para tanto, não deve simplesmente implantar os mecanismos estabelecidos por lei. Precisa-se estabelecer o sentido de unidade e objetivos de educação em comum, estabelecer relações de confiança e esforços em equipe, valorizar as capacidades de cada membro e celebrar os resultados alcançados (Lück, 2009).

“O diretor consciente dessa necessidade, continuamente questiona:

- Em que medida essas condições existem em sua escola? Como elas se expressam?
- Como é possível reforçá-las e aprimorá-las?”

(Lück 2009, p. 72)

Os mecanismos de gestão democrática, mesmo que sejam suficientes, precisam ser aprimorados constantemente. Por exemplo, a rotatividade dos representantes; a auto reflexão verificando quais interesses estão sendo desenvolvidos na escola; se as medidas tomadas por estes mecanismos representam o todo, e talvez o mais importante é identificar o acesso dos pais a este mecanismos.

Tudo isso deve ser orientado frente a realidade dos familiares de uma escola. A dificuldade de conciliar os trabalhos dos familiares com as atividades democráticas da escola se repetiu em outro estudo, e estes sugerem uma maior

flexibilidade nos horários das ações que envolvam os pais como forma de atraí-los (Colares et al., 2009).

### Desafios da participação familiar na gestão escolar

Com os mecanismos descritos no tópico anterior, podemos observar como a escola se organiza para viabilizar a gestão democrática. Nesta seção, as perguntas foram orientadas para buscar os benefícios, malefícios, bem como as dificuldades de trazer os familiares para o centro de tomada de decisão.

### Perspectiva dos Diretores

Quando questionados sobre os benefícios da participação da família, todos os diretores concordaram que traziam benefícios. As falas transcritas abaixo, sugerem diretores que estabelecem uma relação de parceria e de troca. Onde a gestão escolar é influenciada e auxiliada pelas ideias dos pais.

*D1: “a gente vai vendo os anseios e angústias dele, e aí eles vão nos ajudar também, né? [...] Ver o que eles desejam feliz...”*

*D4: “Em relação às sugestões que eles nos dão, as críticas também, porque através das críticas a gente evolui, né? Também a gente não é o dono do saber, os pais, como eles estão de fora, um olhar diferente, às vezes a gente que tá no dia a dia a gente não consegue nem ver algumas coisas, e os pais eles estão sempre sugerindo criticando para gente melhorar a gestão.”*

Quando questionados quais os aspectos negativos da participação das famílias, os diretores sentiam falta de uma fração dos pais (D2: “O aspecto negativo é a questão de alguns pais que não querem participar mas, que são bem pouco aqui.”; D3: “Ausência de alguns, que não comparecem na escola.”), ou dificuldade da compreensão da realidade a qual a escola está inserida (D1: “Os aspectos negativos é que às vezes tem um, né?, que [...] quer coisa demais, ou então quer algumas coisas impossíveis, que não são de acontecer.”).

## Perspectiva dos Familiares

Esse ambiente participativo encontra aprovação nas falas dos familiares abaixo:

*F1: A parte positiva [da participação familiar] são os conhecimentos que a gente não tem. Então quando a gente participa da reunião, como eu te falei, eu soube de várias coisas que não é nem tanto assim, não é nem função tanto da escola, uma parceria que eles têm com a prefeitura, que [...] o filho pode ser atendido por outras áreas em questão de saúde.*

*F2: Tem vários aspectos do meu ponto de vista, que se eu começar a citar, eu acho que eu vou passar aqui o dia todo, à tarde todinha. Mas, os aspectos positivos, que eu acho mais importante, a presença do pai na vida, nos envolvimento da educação, ajudando próximo da criança. É porque ela se sente mais segura no seu entendimento, no seu desenvolvimento, ela não se sente sozinha, não se sente desamparada e isso aí já torna a criança mais segura no que ele quer.*

Já os pais destacaram como aspectos negativos dos familiares a falta de habilidades interpessoais dos próprios familiares (F1: *“Tudo bem que várias pessoas pensam de forma diferente mas se você não der uma opinião, como é que também você vai poder compartilhar uma informação sua né?”*; F3: *“Sim, tem muitas mães [que] não tem jeito de falar com o professor até mesmo com a direção. Acho que a gente tem que chegar primeiro com educação, né? Saber ouvir, para depois falar, e tem uns que vão logo na agressão [verbal], isso eu não concordo.”*).

## Discussão

Esses familiares indicam que sua satisfação está atrelada a sua participação ativa, em um ambiente com uma liderança mais horizontal, que permite que a construção da educação venha também dos familiares, para além de suas responsabilidades educativas com as crianças em casa. Os familiares precisam estar inseridos em mecanismos oficiais dentro do sistema de ensino.

Esse achado reforça uma componente especial da gestão democrática: a liderança do diretor escolar. A natureza das relações entre funcionários,

professores, pais e alunos são construídas no modelo que o diretor estabelece. Por isso, e mais uma vez, há que se dizer que o diretor precisa permitir a construção em conjunto, por meio de um ambiente dinâmico, que promova a interação dos envolvidos, orientando as ações para valores educacionais elevados, bem como orientando às potencialidade e limitações de cada participante (Lück, 2009).

Dentre os aspectos mais negativos expressados pelos informantes da pesquisa, as relações interpessoais surgem como questão central. Por isso, a figura do diretor precisa ser capaz de mediar as dificuldades. Entender onde está a fonte dos conflitos. Se a dificuldade é de compreensão do que é realizável em curto prazo, cabe ao diretor orientar e ser viável estabelecer um planejamento para médio e longo prazo. Caso a dificuldade seja de formação mínima educacional dos integrantes, cabe ao diretor fomentar ações para que a informação se torne acessível. Mas o diretor não deve ser o único capaz de resolver. Cabe a ele, delegar tarefas para pessoas mais capacitadas (Lück, 2009). As melhores equipes de trabalho, não são aquelas que possuem os integrantes com coeficiente de inteligência mais elevado, mas sim aquelas que são mais capazes de utilizar os membros mais hábeis para as tarefas. Ele amplia ainda dizendo que os membros dessas equipes precisam ser capazes de identificar outras pessoas que possam auxiliar as dificuldades do grupo ainda que temporariamente (Golleman, 1995).

Sendo assim, entende-se que é importante a inclusão dos familiares em uma gestão democrática, que seus aspectos negativos podem ser elucidados com educação e orientação da realidade escolar.

### **Autoavaliação do Desempenho enquanto Diretor Escolar e Familiar**

Um dos interesses de investigação do presente estudo era identificar a autopercepção do seu desempenho enquanto diretor e familiar na escola. Sobre este aspecto os achados estão dispostos a seguir.

### *Perspectiva dos Diretores*

Os diretores escolares enxergam que fazem uma boa gestão escolar (D2: “Eu não sou 100% né, mas eu tento sempre fazer o melhor e o tanto que a gente sempre está recebendo elogios e isso é bem gratificante.”; D1: Eu acho que eu já faço assim dentro das possibilidades bem, muitas coisas então assim eu acho que pelo menos atualmente eu acho que eu faço, tô dando o meu melhor.), mas todos entendem que é mediante a um esforço pessoal importante (D1: Eu me esforço, muita e muita dedicação, e acima de tudo, amo minha profissão.), e que por vezes, entendem que esse esforço não é capaz de sanar as dificuldades, mas representa o máximo possível diante do cenário (D3: “Eu acho que eu procuro fazer o que eu posso né, o que está ao meu alcance.”; D4: “...tem desafios todos os dias, todos os dias quando eu chego aqui, eu passo o dia aqui eu vou em casa almoçar, e volto eu sei que eu tenho muito que avançar, porque o desafio aparece a gente tem que procurar como resolver, mas assim eu me sinto gratificada porque eu faço o que eu gosto”).

Quando questionados sobre suas dificuldades, dois dos diretores não souberam identificá-las (D2: Assim eu acho que o negativo seria que eu não sei; D3: Não sei explicar não, os pontos negativos não.) e os outros dois se dividiram entre dificuldades na resolução de conflitos (D4: “Quando a gente falha com o funcionário, quando a gente não consegue avançar em alguns casos.”; D4: “...dificuldade que eu tenho é de os professores não quererem aceitar o novo.” D1: E as dificuldades é porque assim, às vezes tem alguns profissionais que são resistentes a algumas mudanças, então eu acho que essa a dificuldade.; D4: “... a grande questão mesmo é a relação humana, eu acho que a gente tinha que exigir mais do órgão central, com mais formação nas relações interpessoais, além da pedagógica, é claro né, que a gente não tem uma carga horária extra para escola, para formar os professores.), e na gestão financeira (D1: “A questão financeira que eu queria que tivesse uma pessoa só para isso.”; D4: A grande dificuldade é o financeiro, porque os recursos são poucos para dimensão do prédio, do número de alunos, que a gente tá tendo...”).

Apesar de impasses em identificar as suas dificuldades, os diretores foram capazes de destacar suas potencialidades com maior facilidade. Dentre as suas falas, realça-se a capacidade de usar as habilidades interpessoais com os pais/responsáveis e funcionários (D1: Eu conversar com as mães, o diálogo, e uma Harmonia [...] eu acho que são aspectos positivos.), e inesperadamente, dois realçaram como qualidade estarem presentes todos os dias na escola (D1: Eu acho que aspectos positivos é está sempre na escola...; D3: Eu acho que é eu está sempre presente na escola.)

Ao expressar o que estes gostariam de fazer diferente, a questão das relações interpessoais, mais uma vez se destacou (D2: *eu acho que a gente poderia cobrar mais, mas ao mesmo tempo eu vejo esse lado que é um lado o que eu faço que eu não gosto*; D4: *Gostaria de ter mais apoio, de uma assistente social, ter um psicólogo, não precisava ser todos dias não, mas para a gente contar com uma assistente social e um psicólogo aqui.*), somado ao fato de a carga horária de trabalho seria incompatível com a função, sugerindo-se aumentar de 30h/semanais para 40 horas semanais (D3: *Seria ideal um gestor de 40 horas né, eu queria fazer tudo daqui né, mas infelizmente o que ganhamos, não dá direito de usufruir, porque é complicado tá 40 horas na escola com o salário que agente ganha.*). Por fim, apenas um diretor destacou a dificuldade da atual formação universitária dos professores, que segundo D4: *“...e a formação mesmo que não se tem tempo de formar o professor, em serviço, e tá chegando. Chego já, né? Já tá entre nós os novos elemento [...] da BNCC e os professores não têm esse conhecimento, mas a gente tenta a cada encontro pedagógico né, superar essa dificuldade.”*

### *Perspectiva dos Familiares*

Por sua vez, os familiares entendem como positivo sua participação na escola (F4: *Eu acho boa, porque tudo que é coisa eu participo com a minha filha, e todos os dias eu venho buscar e deixar minha filha, nunca deixei de participar.*). Os familiares destacaram a participação como fiscal (F1: *É muito importante, porque eu fiscalizo, eu posso dar minha opinião, naquilo que eu acho que tá positivo, naquilo eu acho que tá negativo*) e voluntários nos serviços da escola (F2: *Bom, eu acho*

*fundamental a minha participação [...] sempre que precisa, no colégio, de um serviço voluntário, eu tenho ajudado, né? É isso aí é fundamental, se todos os pais tivesse esse ponto de vista seria diferente da educação também no Brasil.), e nas reuniões de pais e mestres (F3: Eu acho muito importante para ele saber, que ele vem deixar vem pegar, participa da reunião.).*

Destacaram como positivo a possibilidade de estar acompanhando seus filhos, percebendo as interações com outras crianças (F2: *vendo o andamento dele mas disciplina é o convívio dele social com os outros alunos né, inclusão dele então isso aí tornar uma segurança maior para o seu filho, acredito que o desempenho deles vai lá para cima.).*

Não obstante, essa participação escolar inclui a fiscalização (F1: *A gente sempre observa tudo né, como foi, como é que a pessoa é atendida, ela como é o carinho, então acho que é de grande importância sempre*), mas não se limita a ela. É preciso reclamar, mas se unir para solucionar (F3: *... porque tem que reclamar de uma coisa, o que fazer? Assim, vamos se juntar, como fazer?... eu achei o ano passado a sala dele muito apagada para receber criança, né? Que você gosta de detalhes na parede, né? E a parede é toda branca, então eu sugeri assim para a professora: para gente se ajuntar com algumas mães que pudesse, né? [...] para a gente fazer o desenho e com tinta pincel essas coisas, que realmente aconteceu.).* Porém essas interações também trazem dificuldades, pois nem todas as ideias são concebíveis (F2: *Porque assim, depende também muito de cada família, porque tem família que às vezes, no ponto de vista deles, eles procuram ajudar e termina é atrapalhando porque nem todas ideias também são cabíveis para aquele momento da criança.).*

## *Discussão*

Em acordo com o que foi debatido previamente acerca das gestões administrativa/financeira e pedagógica, a autopercepção que os gestores têm de estarem fazendo um bom trabalho, parece encontrar, em parte, ressonância na



literatura (Lück, 2000, 2009, 2012; Secretaria de Educação do Governo do Maranhão, 2017; Secretaria Municipal de Educação de São Paulo, 2019).

A autocrítica dos gestores parece de acordo com a dissonância da literatura encontrada pela presente pesquisa. Como informado em tópicos anteriores, reafirmamos que os trâmites burocráticos da gestão financeira, e o desenvolvimento das habilidades interpessoais, são questões que podem ser sanadas com a investidura da secretaria de educação no município. Como não há uma homogeneidade entre os diretores, e muito das habilidades que destacam em uns, faltam em outros. Dessa forma, o órgão executivo municipal poderia organizar capacitações entre gestores, criando um ambiente de troca de aprendizado utilizando seu próprio quadro de funcionários para alavancar a educação municipal.

Quanto à autopercepção dos familiares, os informantes concordam que sua participação é importante para a formação da criança, e também para a sua própria formação. Entende que sua classe possui dificuldades importantes que atrapalham o processo de participação. E ressaltam a fiscalização da escola como o principal garantidor de uma educação de qualidade.

Por isso a direção escolar deve também formar seus familiares para que estes possam ampliar seu papel fiscalizador da escola, compreendendo verdadeiramente o poder da intervenção familiar na escola, e formando esse familiar para ter uma participação crítica e harmônica dentro dos mecanismos de gestão compartilhada (Silveira & Coelho, 2019).

## **CAPÍTULO 7 - CONCLUSÕES**

A área pedagógica e administrativa/financeira da gestão escolar possuem importância para o desempenho dos alunos segundo os informantes. Contudo várias questões relativas a estas áreas apresentam dificuldades a serem corrigidas.

A gestão pedagógica parece não ser objeto de atenção pelos diretores. Sendo essa função capitaneada pelos coordenadores pedagógicos quando presentes, ou de responsabilidade dos professores sem que haja uma coordenação dos esforços pedagógicos. Não obstante, a gestão pedagógica precisa criar conexão entre o que é ensinado nos diferentes níveis para dar maior fluidez ao desenvolvimento educacional, bem como necessita uma abordagem de educação continuada dos professores e funcionários. Essas ações precisam ser desenvolvidas individualmente em cada escola, porém a secretaria de educação pode participar articulando os professores que possuem maior facilidade por determinado conhecimento para capacitar aqueles que possuem dificuldades nesta mesma área, ainda que em outra escola. Dessa forma, pode-se criar um ambiente colaborativo que permita que os professores se capacitem, em equipe, sanando as dificuldades individuais. Também é possível que as secretarias de educação criem módulos educacionais de formação para oferecer suporte para o setor pedagógico.

No campo administrativo/financeiro o impasse se apresenta nas questões burocráticas. Provavelmente uma capacitação promovida pela secretaria de educação, bem como a produção de um material instrutivo nestas áreas, poderá trazer maiores seguranças aos diretores sobre suas responsabilidades. Ainda sobre a formação dos gestores, estes referem que não obtiveram uma formação adequada para ocupar o cargo, e que o aprendizado sobre esta função era desenvolvido por meio da vivência, o que sujeita a educação dos escolares ao autodidatismo do gestor, sendo portanto um risco para uma educação de qualidade.

No campo da gestão compartilhada alguns problemas precisam ser abordados. O esclarecimento sobre quais ações são de facto uma gestão

compartilhada que impacta na tomada de decisão, ou quando essa ação se configura apenas uma atividade de suporte para as decisões já tomadas pela escola. Dentro desse tema, a amostra de familiares parece não compreender o que é uma gestão compartilhada. Isso demonstra especial preocupação, pois a falta desse entendimento inviabiliza que os familiares possam querer participar, e caso participem, estes podem se manter mais passivos no processo de tomada de decisão, ainda que possuam o espaço para participar. Não obstante, a amostra de familiares demonstram estar motivados na mesma medida em que são capazes de mudar a realidade escolar, ou seja, com uma participação ativa na tomada de decisão da gestão compartilhada com os pais.

Quanto à seleção e eleição do diretor escolar, o presente estudo identifica que o plano de carreira precisa ser revisto a fim de tornar o cargo de diretor mais atrativo financeiramente para o profissional mais capacitado e com maior tempo de casa. No modelo atual, a relevância da gratificação é sempre maior para o profissional com o tempo de serviço mínimo para a profissão e com menor titulação.

As limitações deste estudo incluem a falta de entrevista de familiares que participem do conselho fiscal, ou caixa escolar, a fim de explorar a perspectiva de membros da comunidade escolar que estão inseridos nos mecanismos oficiais de gestão democrática. Nesse sentido, sugerimos que futuros estudos busquem comparar familiares participativos, com os familiares que não participam buscando identificar quais são as dificuldades e constrangimentos para a participação familiar na escola, bem como quais características podem ser ensinadas ou estimuladas para que os familiares sintam-se convidados, e capazes de participar do processo educacional do aluno, influenciando nas escolhas da direção escolar, colaborando assim para um formato de educação que interesse a toda comunidade escolar.

## REFERÊNCIAS

- Aguiar, M. A. da S. (2010). A política nacional de formação docente, o Programa Escola de Gestores e o trabalho docente. *Educar em Revista*, 161–172.
- Barroso, J. (2002). *A investigação sobre a escola: Contributos da administração educacional*. 1(1), 277–320.
- Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*.
- Brasil. (1996). *Lei de diretrizes e bases da educação nacional*. Senado Federal.
- Brasil, A. (2013). Atlas do desenvolvimento humano no Brasil 2013. Acesso em, 22.
- Brasil, B. (2016). Base Nacional Curricular Comum (proposta). *Ministério da Educação, Brasília*, 2006.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77–101.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas—O novo papel dos recursos humanos nas organizações*, Rio de Janeiro, Editora: Campus.
- Chirinéa, A. M., & Brandão, C. da F. (2015). O IDEB como política de regulação do Estado e legitimação da qualidade: Em busca de significados. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 23(87), 461–484.  
<https://doi.org/10.1590/S0104-40362015000100019>
- Colares, M. L. I. S., Pacífico, J. M., & Estrela, G. Q. (2009). *Gestão Escolar: Enfrentando Os Desafios E Cotidianos Em Escolas Públicas*. CRV.  
[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=2170-livro-unir-2009&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=2170-livro-unir-2009&Itemid=30192)
- Conselho Nacional de Educação. (1996). *Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Pedagogia*. Ministério da Educação.

- Mafassoli, A.S. (2015). 20 anos do Programa Dinheiro Direto na Escola: Um olhar crítico sobre as interferências na gestão escolar e financeira pública. *FINEDUCA-Revista de Financiamento da Educação*, 5.
- Souza, A. R. (2001). *A escola por dentro e por fora: A cultura da escola e a descentralização financeira*.
- Fausto, B., & Fausto, S. (1994). *História do Brasil* (Vol. 1). Edusp São Paulo.
- Francisco, W. de C. e. (sem data). *Divisão Regional Brasileira*. Brasil Escola. Obtido 10 de Agosto de 2020, de <https://brasilecola.uol.com.br/brasil/divisao-regional-brasileira.htm>
- Freire, Paulo. (2000). *Pedagogia da Indignação: Cartas pedagógicas e outros escritos*. UNESP.
- Gatti, B., & de Sá Barretto, E. S. (2009). *Professores do Brasil: Impasses e desafios*. Unesco Representação no Brasil.
- Golleman, D. (1995). *Inteligência Emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. 37ª edição. Tradução por Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva.
- IBGE. (2010). *IBGE | Cidades@ | São Paulo | São Paulo | Panorama*. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/sao-paulo/panorama>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2010). *Censo Demográfico*. <https://cidades.ibge.gov.br/>
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (sem data). *Resumo Técnico—Resultados do índice de desenvolvimento da educação básica*. <http://inep.gov.br/educacao-basica/ideb/resultados>

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2015).

*Pisa e o Ideb*. <http://portal.inep.gov.br/pisa-e-o-ideb>

Lima, P. G. (2007). *O Coordenador Pedagógico Na Educação Básica: Desafios E Perspectivas*. 2, 14.

Lourenço Filho, M. B. (1976). *Organização e administração escolar: Curso básico*.

7ª. Edição. São Paulo: Melhoramentos. Brasília: INL.

Lück, H. (2000). Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. *Em Aberto*, 17(72), 23.

Lück, H. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Positivo.

<http://files.diretortecniconpe.webnode.com/200000067-5f5ce614de/dimensoes-gestao-escolar.pdf>

Lück, H. (2012). *Liderança em gestão escolar*. Editora Vozes Limitada.

Mazieiro, Guilherme. (2019, Maio 2). *Em 4 anos, Brasil reduz investimento em educação em 56%; cortes continuam*.

<https://educacao.uol.com.br/noticias/2019/05/02/em-4-anos-brasil-reduz-investimento-em-educacao-em-56.htm>

Medina, A. da S. (2002). Supervisão escolar: Da ação exercida à ação repensada.

*Porto Alegre: AGE*.

Minayo, M. C. de S., Deslandes, S. F., & Gomes, R. C. (2015). *Pesquisa social:*

*Teoria, método e criatividade*. Editora Vozes Limitada.

Ministério da Educação. (sem data-a). *Portal do FNDE - PDDE*. Programa Dinheiro

Direto na Escola. Obtido 13 de Junho de 2020, de

<https://www.fnde.gov.br/index.php/programas/pdde>

Ministério da Educação. (sem data-b). *Provinha Brasil—INEP*. Obtido 12 de Janeiro

- de 2020, de <http://portal.inep.gov.br/provinha-brasil>
- Ministério da Educação. (2016). *Base Nacional Comum Curricular—Educação é a Base*.  
<http://basenacionalcomum.mec.gov.br/abase/#infantil/os-objetivos-de-aprendizagem-e-desenvolvimento-para-a-educacao-infantil>
- Neto, A., & Almeida, M. (2000). Educação e gestão descentralizada: Conselho diretor, caixa escolar, projeto político-pedagógico. *Em aberto*, 17(72).
- OECD. (2019). *PISA 2018 Results (Volume I)*.  
<https://www.oecd-ilibrary.org/content/publication/5f07c754-en>
- Oliveira, I. P. de, Lima, B. V. G. D., & Carvalho, A. D. (2020). A Importância Do Planejamento Na Gestão: A Função Do Diretor Escolar. *Cadernos da Pedagogia*, 14(27).  
<http://www.cadernosdapedagogia.ufscar.br/index.php/cp/article/view/1319>
- Oliveira, I. C., & Menezes, I. V. (2018). Revisão de literatura: O conceito de gestão escolar. *Cadernos de Pesquisa*, 48(169), 876–900.
- Organização das Nações Unidas. (2020). *Desenvolvimento Humano e IDH*. PNUD Brasil. <https://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/idh0.html>
- Organização para Coordenação e Desenvolvimento Econômico. (2015). *Country Note Brasil—Programme for International Assessment (PISA): Results from pisa 2015*. <https://www.oecd.org/pisa/PISA-2015-Brazil-PRT.pdf>
- Placco, V. M. N. D. S., Souza, V. L. T. D., & Almeida, L. R. D. (2012). O coordenador pedagógico: Aportes à proposição de políticas públicas. *Cadernos de Pesquisa*, 42(147), 754–771.
- Prefeitura Municipal de São José de Mipibu. (sem data). *O Município—Prefeitura de*

São José de Mipibú. Obtido 12 de Outubro de 2019, de  
<http://www.saojosedemipibu.rn.gov.br/municipio/>

Prefeitura Municipal de São José de Mipibu. (2010). *Lei Complementar no 008/2010*.

Prefeitura Municipal de São José de Mipibu. (2017). *Regimento Comum Das Escolas Da Rede Municipal De Ensino De São José De Mipibu/RN*.

Prefeitura Municipal de São José de Mipibu. (2019). *Decreto executivo nº026/2019-GP/PMSJM*. Federação dos Municípios do Rio Grande do Norte.  
<http://www.diariomunicipal.com.br/femurn/>

QEdU. (2019). *Censo—Matrículas e Infraestrutura*. QEdU: Aprendizado em foco.  
<http://qedu.org.br/brasil/censo-escolar>

Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais* (Gradiva).

*Relatório do Desenvolvimento Humano*. (2019). Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento.

Ribeiro, D. S., & Machado, L. M. (2007). Teoria de Administração Escolar em Querino Ribeiro e Lourenço Filho: Raízes e processos de constituição de modelos teóricos. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - Periódico científico editado pela ANPAE*, 23(1), Article 1.  
<https://doi.org/10.21573/vol23n12007.19011>

Rio Grande do Norte. (2015). *Plano Estadual de Educação (2009-2014) Plano Estadual de Educação (2015-2024)*.  
<https://sigeduc.rn.gov.br/sigeduc/verProducao?idProducao=42015&key=b224ebad6203aee88d3c0dc3299ed36d>

Secretaria de Educação do Governo do Maranhão. (2017). *Escola Digna—Caderno*



*de Orientações Pedagógicas (Gestão Escolar).*

<https://www.educacao.ma.gov.br/escola-digna/>

Secretaria Municipal de Educação de São Paulo. (2019). *A gestão pedagógica no processo formativo da Supervisão Escolar e equipes pedagógicas das Diretorias Regionais de Educação.*

Silveira, R. B., & Coelho, T. C. (2019). Gestão Democrática Na Escola E O Papel Do Gestor Escolar. *Caderno Científico FAGOC de Graduação e Pós-Graduação*, 3(2).

Simão, D. C., & Passos, L. F. (2012). O impacto da formação continuada de professores nas escolas com bom desempenho em matemática: O caso da rede escolar SESI-SP. *Educação Matemática Pesquisa: Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Educação Matemática*, 14(2).

Sindicato de Especialista de Educação de São Paulo. (2019). *Retrato da Rede 2019*. Sinesp - Sindicato dos Especialistas de Educação do Ensino Público Municipal de São Paulo.  
<https://www.sinesp.org.br/407-retrato-da-rede/retrato-2019/8116-retrato-da-rede-2019.html>

Teixeira, A. S., Mascaro, C. C., Ribeiro, J. Q., & Brejon, M. (1968). *Administração Escolar* (Vol. 2).  
<http://www.seminariosregionaisanpae.net.br/BibliotecaVirtual/13-Classicos/2-Administracao-Anisio.pdf>

*The Global Human Capital Report*. (2017). World Economic Forum.

Todos pela Educação. (2019). *Anuário Brasileiro da educação básica*. Todos Pela Educação; Editora Moderna.

[https://www.todospelaeducacao.org.br/\\_uploads/\\_posts/302.pdf](https://www.todospelaeducacao.org.br/_uploads/_posts/302.pdf)

United Nations Development Programme. (2017). *Human Development Report 2016: Human Development for Everyone*. UN.

<https://doi.org/10.18356/b6186701-en>

Whitty, G., & Power, S. (2000). Marketization and privatization in mass education systems. *International Journal of Educational Development*, 20(2), 93–107.

World Economic Forum. (2013). *Human Capital Report 2013*. World Economic Forum.

# APÊNDICE I

## Guião da Entrevista Semiestruturada - Grupo Diretores

### Objetivo Geral:

- Obter percepções dos diretores sobre o papel do diretor escolar

### Objetivos Específicos:

- Apresentar a pesquisa, pesquisadores e obter consentimento para entrevista e gravação em áudio da entrevista.
- Identificar o Perfil da direção escolar
- Identificar a visão do diretor sobre gestão: financeira, administrativa e pedagógica e a participação da família nas escolas

### Entrevistado:

**Entrevistador:** Vilani Guedes de Moura

**Data da entrevista:**

**Local:**

Blocos Temáticos	Objetivos Específicos	Questões	Tópicos Orientadores
Legitimação da entrevista	<p>Apresentar o pesquisador</p> <p>Informar o entrevistado sobre o tema e os objetivos da entrevista</p> <p>Motivar o entrevistado</p> <p>Garantir a confidencialidade</p> <p>Pedir para gravar a entrevista</p>	<p>O meu nome é...</p> <p>- Esta entrevista é realizada no âmbito de... e tem como objetivos...</p> <p>- Destacar a importância do contributo do entrevistado</p> <p>- Esta entrevista é anónima será usada apenas para fins académicos</p> <p>- Podemos fazer a gravação áudio?</p>	<p>Nomes dos elementos do grupo</p> <p>Objetivos da entrevista</p>

B - Perfil da Direção Escolar	<p>Obter informações de como começou a trabalhar nesta escola</p> <p>Informações sobre motivação pessoal e perspectivas da carreira.</p>	<p>Sua escola com matrícula no município é a mesma em que exerce a função de direção?</p> <p>O que te motivou a tornar-se diretor(a)?</p> <p>O que você acha que um diretor precisa ter para desempenhar bem o seu papel?</p> <p>Há quanto tempo você trabalha nesta creche/escola?</p> <p>Qual a sua história nesta instituição ou na escola anterior?</p> <p>Você gostaria de exercer a função de diretora novamente? Pq?</p>	<p>Motivações</p> <p>Expectativas</p> <p>Satisfação com o cargo</p>
C - Formação para o Cargo de Diretor Escolar	<p>Identificar se o profissional obteve formação para o cargo</p> <p>Avaliar se a formação prévia contribui ou atrapalhar o desempenho da direção escolar</p> <p>Quais aspectos da formação foram positivos ou negativo</p>	<p>Em relação ao seu percurso acadêmico, pode-nos falar sobre ele?</p> <p>Que funções você já assumiu antes de se tornar diretora?</p> <p>Quantos anos já exerceu a função de diretor?</p> <p>Já exerceu outra atividade de liderança? Qual atividade de liderança?</p> <p>Você já desempenhou outros cargos? Quais?</p> <p>Você acredita que estas experiências de liderança prévias ajudam a desempenhar a função de diretor ? Por quê?</p> <p>Você acredita que obteve outro tipo de formação prévia para ser Diretor? Quais?</p> <p>Você acredita que sua formação prévia ajudou ou atrapalhou no seu desempenho de Diretor? Como?</p>	<p>Perfil Acadêmico</p> <p>Experiências de trabalho</p> <p>Formações Complementares</p>

D - Papel do Diretor Escolar		<p>Qual a função do Diretor Escolar?</p> <p>Qual a relação do Diretor da Escola com a Secretaria de Educação?</p> <p>A Direção da Escola estabelece relação administrativa/financeira com outras entidades? Qual sua opinião sobre estas relações do ponto de vista da administração escolar?</p> <p>Qual a participação dos professores na direção?</p> <p>Qual a participação dos funcionários na direção?</p> <p>O diretor escolar deveria dividir a tomada de decisão com outros membros da comunidade escolar? Porque ? Como?</p>	Saberes sobre direção administrativa, financeira, pedagógica e democrática
Gestão Financeira e Administrativa	Coletar a visão dos diretores sobre as funções administrativas e financeiras da direção escolar.	<p>Você conseguiria diferenciar a gestão administrativa e financeira de uma escola? Explique</p> <p>-----</p> <p>Qual a responsabilidade do diretor acerca da questão administrativa da escola?</p> <p>Quais são as funções administrativas desempenhadas pelo gestor escolar?</p> <p>Quais delas você sente maior facilidade?</p> <p>Quais delas você sente maior dificuldade?</p> <p>Quais dificuldades administrativas são encontradas na sua escola?</p> <p>Você acredita que o desempenho do Diretor na gestão administrativa tem influência no sucesso dos alunos ?</p> <p>-----</p>	<p>Regulação das escolas</p> <p>Financiamento</p> <p>Desempenho estudantil</p>

		<p>Qual a responsabilidade do diretor acerca da questão financeira da escola?</p> <p>Quais são as funções financeiras desempenhadas pelo gestor escolar?</p> <p>Quais delas você sente maior facilidade?</p> <p>Quais delas você sente maior dificuldade?</p> <p>Quais dificuldades financeiras são encontradas na sua escola?</p> <p>Você acredita que o desempenho do Diretor na gestão financeira tem influência no sucesso dos alunos ?</p>	
Gestão Pedagógica	Coletar a visão dos diretores sobre as funções pedagógicas da direção escolar.	<p>A direção escolar tem alguma responsabilidade pedagógica ?</p> <p>Quais são as funções pedagógicas desempenhadas pelo gestor escolar?</p> <p>Quais dificuldades pedagógicas são encontradas na sua escola?</p> <p>Você acredita que o desempenho do Diretor na gestão pedagógica tem influência no sucesso dos alunos ? Como?</p>	<p>Currículo</p> <p>Planejamento pedagógico</p> <p>Aptidões pessoais</p>
Papel da Família na Adm. Escolar		<p>Qual a importância da família na educação dos escolares?</p> <p>Quais mecanismos a sua escola possui para participação dos pais nas questões administrativas e financeiras da escola?</p> <p>Quais os aspectos positivos na participação dos pais na direção da escola?</p>	<p>Educação Familiar</p> <p>Gestão Democrática</p>

		<p>Quais aspectos negativos na participação dos pais na direção da escola?</p> <p>Existe algum mecanismo que gostaria de implementar na escola para que haja participação dos pais na gestão escolar?</p>	
Autoavaliação	Identificar a visão do gestor sobre sua própria gestão;	<p>O que você acha do trabalho que desempenha?</p> <p>Quais aspectos positivos do seu desempenho enquanto gestor?</p> <p>Quais aspectos negativos do seu desempenho enquanto trabalho do diretor?</p> <p>Você gostaria de atuar de maneira diferente? Como?</p> <p>Sobre as questões administrativa e financeira, quais questões você encara com facilidade? E com dificuldade ? Quais estratégias você considera relevante para superar as dificuldades?</p> <p>Sobre as questões pedagógicas, quais questões você encara com facilidade? E com dificuldade ? Quais estratégias você considera relevantes para superar as dificuldades?</p>	<p>Resultados</p> <p>Acertos</p> <p>Falhas</p>
G- Conclusão da entrevista	Saber se o entrevistado tem mais alguma questão que queira colocar	<p>Quer colocar alguma questão?</p> <p>Deseja acrescentar mais alguma informação que não tenha sido contemplada nesta entrevista?</p> <p>Muito obrigada pela sua colaboração!</p>	

## APÊNDICE II

### Guião da Entrevista Semiestruturada - Grupo Pais/Responsáveis

#### Objetivo Geral:

- Obter percepções dos pais e responsáveis sobre o papel do diretor escolar

#### Objetivos Específicos:

- Apresentar a pesquisa, pesquisadores e obter consentimento para entrevista e gravação em áudio da entrevista.
- Identificar o Perfil do familiar
- Identificar a visão do diretor sobre gestão financeira, administrativa, pedagógica e a participação da família nas escolas

#### Entrevistado:

**Entrevistador:** Vilani Guedes de Moura

**Data da entrevista:**

**Local:**

Blocos Temáticos	Objetivos Específicos	Questões	Tópicos Orientadores
Legitimação da entrevista	<p>Apresentar o pesquisador</p> <p>Informar o entrevistado sobre o tema e os objetivos da entrevista</p> <p>Motivar o entrevistado</p> <p>Garantir a confidencialidade</p> <p>Pedir para gravar a entrevista</p>	<p>O meu nome é...</p> <p>- Esta entrevista é realizada no âmbito de... e tem como objetivos...</p> <p>- Destacar a importância do contributo do entrevistado</p> <p>- Destacar que não existem respostas certas nem erradas.</p> <p>- Esta entrevista é anónima será usada apenas para fins académicos</p> <p>- Podemos fazer a gravação áudio?</p>	<p>Nomes dos elementos do grupo</p> <p>Objetivos da entrevista</p>



B - Perfil do Familiar/Responsável	Obter informações sobre o envolvimento familiar com a escola.	<p>Você participa das eleições para diretor escolar? Por quê?</p> <p>Há quanto tempo seu filho(a) estuda nesta escola?</p> <p>Você colabora com o planejamento de alguma atividade da escola? e da Comunidade?</p> <p>Você participa das reuniões de pais e mestre? Por que?</p> <p>Você tem outros filhos na idade escolar? Quantos? Onde eles estudam?</p> <p>Qual o motivo de ter matriculado seu filho(a) nesta instituição?</p>	<p>Motivações</p> <p>Expectativas</p> <p>Satisfação com a escola</p>
D - Papel do Diretor Escolar	Identificar a visão do familiar sobre o papel do diretor escolar	<p>Qual a função do Diretor Escolar?</p> <p>Qual a relação do Diretor da Escola com a Secretaria de Educação?</p> <p>A Direção da Escola estabelece relação administrativa/financeira com outras entidades? Qual sua opinião sobre estas relações?</p> <p>O diretor escolar deveria estimular a participação dos professores na direção? dos funcionários? dos Familiares? Por quê?</p> <p>O diretor escolar deveria dividir a tomada de decisão com outros membros da comunidade escolar? Porque ? Como?</p>	
Gestão Financeira e Administrativa	Coletar a visão dos familiares sobre as funções administrativas e financeiras da direção escolar.	<p>Você conseguiria diferenciar a gestão administrativa e financeira de uma escola? Explique</p> <p>-----</p> <p>--</p>	<p>Regulação das escolas</p> <p>Financiamento</p> <p>Desempenho estudantil</p>

		<p>Qual a responsabilidade do diretor acerca da questão administrativa da escola?</p> <p>Quais são as funções administrativas desempenhadas pelo gestor escolar?</p> <p>Quais dificuldades administrativas são encontradas na sua escola?</p> <p>Você acredita que o desempenho do Diretor na gestão administrativa tem influência no sucesso dos alunos ?</p> <p>-----</p> <p>--</p> <p>Qual a responsabilidade do diretor acerca da questão financeira da escola?</p> <p>Quais são as funções financeiras desempenhadas pelo gestor escolar?</p> <p>Quais dificuldades financeiras são encontradas na sua escola?</p> <p>Você acredita que o desempenho do Diretor na gestão financeira tem influência no sucesso dos alunos ?</p>	
Gestão Pedagógica	Coletar a visão dos diretores sobre as funções pedagógicas da direção escolar.	<p>A direção escolar tem alguma responsabilidade pedagógica ?</p> <p>Quais são as funções pedagógicas desempenhadas pelo gestor escolar?</p> <p>Você acredita que o desempenho do Diretor na gestão pedagógica tem influência no sucesso dos alunos ? Como?</p>	<p>Currículo</p> <p>Planejamento pedagógico</p> <p>Aptidões pessoais</p>

Papel da Família na Adm. Escolar	Identificar a visão do familiar sobre o papel da família na direção escolar.	<p>Qual a importância da família na educação dos escolares?</p> <p>Quais mecanismos a sua escola possui para participação dos pais nas questões administrativas e financeiras da escola?</p> <p>Quais os aspectos positivos na participação dos pais na direção da escola?</p> <p>Quais aspectos negativos na participação dos pais na direção da escola?</p> <p>Existe algum mecanismo que gostaria de implementar na escola para que haja participação dos pais na gestão escolar?</p>	<p>Educação Familiar</p> <p>Gestão Democrática</p>
Autoavaliação	Identificar a visão da família sobre sua participação na direção escolar;	<p>O que você acha da sua participação na escola?</p> <p>Quais aspectos positivos do seu desempenho enquanto familiar para a escola?</p> <p>Quais aspectos negativos do seu desempenho enquanto familiar para a escola?</p> <p>Você gostaria de atuar de maneira diferente na escola? Como?</p>	<p>Resultados</p> <p>Acertos</p> <p>Falhas</p>
G- Conclusão da entrevista	Saber se o entrevistado tem mais alguma questão que queira colocar	<p>Quer colocar alguma questão?</p> <p>Deseja acrescentar mais alguma informação que não tenha sido contemplada nesta entrevista?</p> <p>Muito obrigada pela sua colaboração!</p>	

## APÊNDICE III

30/11/2020

Questionário Socioeconômico

### Questionário Socioeconômico

Este questionário busca reunir dados socioeconômicos, não sensíveis, para servir de ponto de partida para compreensão das opiniões emitidas durante as entrevistas. Não será emitido nenhum tipo de opinião sobre os dados pesquisados, estes são coletados apenas para atender a perspectiva metodológica baseada na perspectiva Minayo (2015) que afirma que esses dados são importantes para que se possa contextualizar a fala do informante a partir de suas experiências prévias.

Este questionário levará em torno de 5 minutos para ser preenchido.

Vale ressaltar, que em qualquer tempo, você poderá ter acesso as suas informações na pesquisa, bastando solicitar ao pesquisador responsável Vilani Guedes de Moura ( 84 99807884 - [vilaniguedesdm@gmail.com](mailto:vilaniguedesdm@gmail.com)).

Agradecemos desde já sua participação em nossa pesquisa.

**\*Obrigatório**

1. Escola \*

---

2. Grupo \*

*Marcar apenas uma oval.*

☐ Diretor

☐ Familiar     *Pular para a pergunta 11*

3. Nome

---

4. Data de Nascimento

---

*Exemplo: 7 de janeiro de 2019*

[https://docs.google.com/forms/d/1HgEWyBdhpP0KfVvnP5BMjcsKjt4-0ua7ISoFDKu7\\_s/edit](https://docs.google.com/forms/d/1HgEWyBdhpP0KfVvnP5BMjcsKjt4-0ua7ISoFDKu7_s/edit)

1/3

## 5. Sexo

*Marcar apenas uma oval.*

☐ Masculino

☐ Feminino

## 6. Bairro onde mora

---

## 7. Estado civil

*Marcar apenas uma oval.*

☐ Solteiro

☐ Casado/União Estável

☐ Divorciado

☐ Viúvo

## 8. Nível de Escolaridade

*Marcar apenas uma oval.*

☐ Analfabeto

☐ Ensino infantil incompleto

☐ Ensino infantil completo

☐ Ensino fundamental completo

☐ Ensino médio completo

☐ Ensino superior incompleto

☐ Especialização

☐ Mestrado completo

☐ Doutorado completo

## 9. Profissão

---

## 10. Renda Familiar

*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Sem renda
- ☐ Menos de um salário mínimo
- ☐ Entre um e dois salários mínimo
- ☐ Até três salários mínimos
- ☐ Quatros ou mais salários mínimos

Aluno Matriculado

## 11. Data de Nascimento do Aluno

---

*Exemplo: 7 de janeiro de 2019*

## 12. Nível Educacional do Aluno

---

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

## ANEXO I

### Guião para análise temática da pesquisa qualitativa

Etapa	Nº	Critério
Transcrição	1	Os dados foram transcritos para um nível de detalhe apropriado, e as transcrições foram verificadas nas gravações para "precisão".
Codificação	2	Cada parte dos dados recebem igual atenção no processo de codificação.
	3	Os temas não foram gerados a partir de poucos exemplos vívidos, mas o processo de codificação foi completo, inclusivo e compreensivo.
	4	Todas as extrações relevantes para todos os temas foram agrupadas.
	5	Os temas foram verificados entre si e voltaram ao conjunto de dados original.
	6	Os temas são internamente coerentes, consistentes e distintos.
Análise	7	Os dados foram analisados, interpretados e compreendidos - em vez de apenas parafraseado ou descrito.
	8	Análise e dados se combinam - os extratos ilustram as alegações analíticas.
	9	A análise conta uma história convincente e bem organizada sobre os dados e o tópico.
	10	É fornecido um bom equilíbrio entre narrativa analítica e extratos ilustrativos.
Geral	11	Tempo suficiente foi alocado para concluir todas as fases da análise adequadamente, sem apressar uma fase ou realizar de forma

		superficial.
Escrita da Discussão	12	Os pressupostos e a abordagem específica da análise temática são claramente explicado.
	13	Existe um bom ajuste entre o que você afirma fazer e o que mostra que tem feito - isto é, o método descrito e a análise relatada são consistentes.
	14	O idioma e os conceitos usados no relatório são consistentes com os posição epistemológica da análise.
	15	O pesquisador está posicionado como ativo no processo de pesquisa; temas não apenas 'emergir'.

Fonte: Traduzido de Braun e Clarke (2006)